

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування моделі антикризового управління підприємством

за матеріалами ПрАТ «Оболонь», м. Київ

Студентки 2 курсу 6 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»
заочної форми навчання

Шадури Яни
Миколаївни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Сілакова Ганна
Віталіївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	21
2.1. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»	21
2.2. Діагностика кризових процесів на підприємстві	28
2.3. Аналіз ймовірності банкрутства ПрАТ «Оболонь»	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	40
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний економічний розвиток України нерозривно пов'язаний з процесом глобалізації, яка охоплює всі сфери життя: соціальні, політичні, культурні, економічні. Активне впровадження інформаційних технологій та систем у діяльність суб'єктів господарювання посилює комунікаційні зв'язки та прискорює процеси формування та трансформації світової спільноти. Численні фінансові кризи, військові конфлікти, пандемія ускладнюють геополітичну ситуацію і суттєво впливають на економіку країн. У зв'язку з цим ознаками сучасної економічної ситуації є: нестабільність, непередбачуваність, жорстка конкуренція, яка впливає не тільки на відносини підприємства з зовнішнім бізнес-середовищем, але й впливає на її внутрішні процеси. Це зумовлює необхідність змін, щоб уникнути кризи та забезпечити стабільний розвиток. Акцент на традиційні економічні показники та використання стандартної практики управління в умовах бурхливого середовища виявилися не достатніми для розвитку підприємств, виникає необхідність щодо впровадження нових підходів та інструментів антикризового управління.

Питанню антикризового управління підприємством присвячено ряд праць як зарубіжних учених економістів, насамперед У. Бівера, Т. Таффлера, І. Романа, Ж. Франсона, так і вітчизняних – Т. Пенкіна, І. Бланка, З. Шершньова, А. Черпак, Н.Тюріна, С. Оборська, Н. Карвацька, І. Грабовська та інших. Сьогодні над проблемами діагностики стану антикризового управління підприємства працюють такі науковці, як А.Г. Загородній, Л.П. Василенко, Л.В. Гут, Н.А. Дехтяр, А.О. Єпіфанов, Р.М. Скриньковський, О.О. Терещенко, С.І. Цюх, О.Г. Шпак, Л.А. Янковська тощо. У працях зазначених авторів розкрито різноманітні підходи у цьому напрямі, проте мало уваги відводиться особливостям та проблемам використання інструментарію діагностики стану антикризового управління підприємством.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних основ формування моделі антикризового управління та пошук шляхів удосконалення антикризового управління підприємства.

Ґрунтуючись на поставлену мету в дослідженні визначені основні **завдання**:

- сформулювати теоретико-методичні основи антикризового управління підприємством;
- провести аналіз показників фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- провести діагностику кризових процесів на підприємстві;
- провести оцінку ймовірності банкрутства ПрАТ «Оболонь»
- удосконалити моделі антикризового управління ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес формування моделі антикризового управління.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування моделі антикризового управління та практичні аспекти діагностики стану антикризового управління підприємством.

Емпіричною базою дослідження є підприємство ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний (виявлення теоретико-методичних проблем антикризового управління підприємства), системний підхід, метод аналогій, основні положення теорії систем, методи експертних оцінок (оцінка лінгвістичних показників, формування бази даних).

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, збірки наукових праць, монографії, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у підвищенні ефективності антикризового управління в результаті реалізації запропонованих рекомендацій, щодо удосконалення формування моделі антикризового управління підприємством.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено в науковій статті на тему «Формування моделі антикризового управління підприємством», у збірнику наукових статей студентів, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю «Економіка» (спеціалізація «Економіка та безпека бізнесу») заочної форми навчання «Економіка і фінанси підприємства» - Ч.1 С.135. - К.: КНТЕУ, 2021.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Орієнтуючись на сучасні умови інституційних перетворень економіки України, гостро постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з ними труднощі зумовлює розробку особливої системи антикризового управління підприємством [19].

Проаналізувавши теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством, які описані в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів збігається, але відрізняються підходи до визначення елементів системи та їх взаємозв'язків. Так, виділяють такі елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції та механізм [18].

Дещо інший підхід пропонують інші науковці, виокремлюючи такі складові системи антикризового управління підприємством: прогнозування та моніторинг банкрутства, процедуру ліквідації підприємства, систему інформаційного забезпечення, управління ризиками та методи подолання банкрутства [26].

Деякі фахівці систему антикризового управління пропонують визначити як комплексний взаємозв'язок наступних елементів: моніторинг кризи, планування, організація та проведення заходів зі збереження базових характеристик компанії, її ефективне функціонування [12].

На думку ряду фахівців, процес антикризового управління підприємством являє собою комплекс взаємопов'язаних послідовно здійснюваних заходів, спрямованих на попередження, профілактику, подолання кризових явищ і зниження їх негативних наслідків [24]. Деякі дослідники взагалі не формалізують послідовність процесу антикризового впливу, а інші, зокрема

професор І. О. Бланк, пропонують чітке структурування послідовності управлінських зусиль [5].

В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.1).

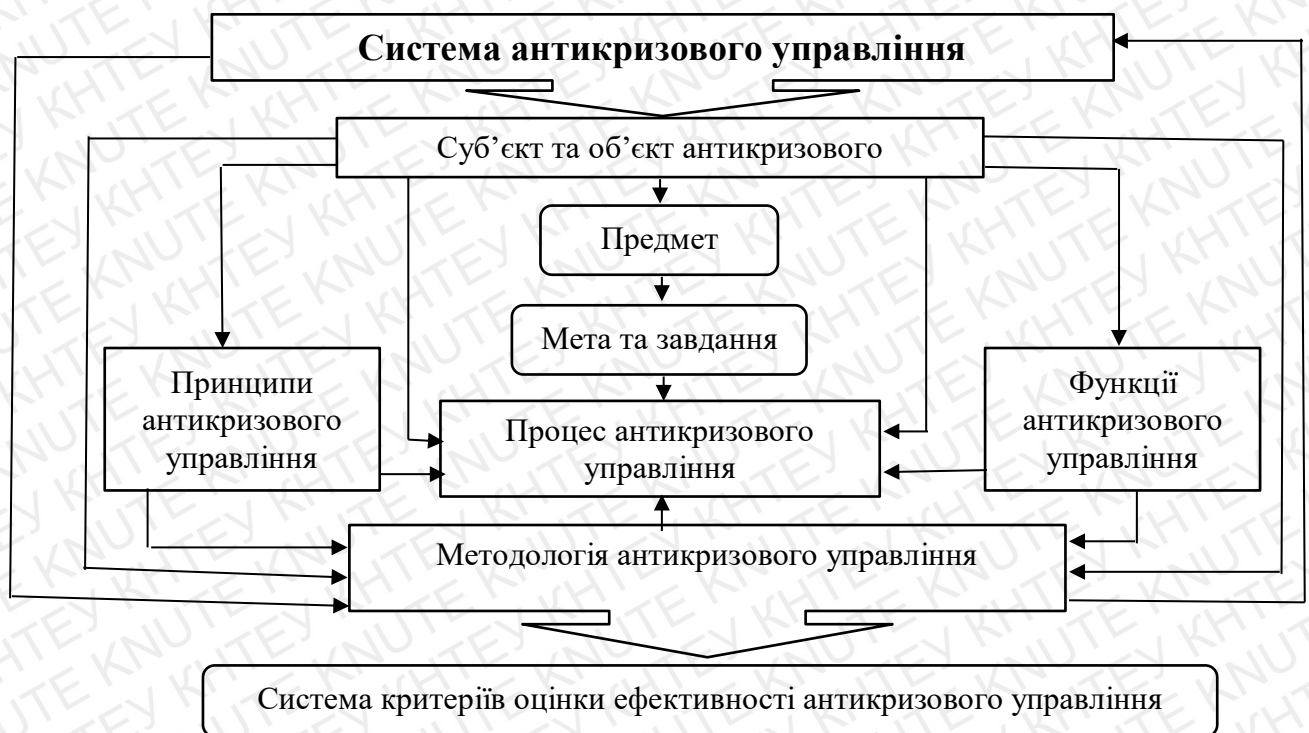


Рис. 1.1. Система антикризового управління підприємством

Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Предметом антикризового управління є

передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [5].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [25].

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [10].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник

підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [6].

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства. Оскільки антикризове управління доцільно розглядати як складову загальної системи управління підприємством, а також як певний спеціальний вид управління, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства, воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та впливають на всі сфери управління, та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту (рис. 1.2) [5].

Система антикризового управління покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства.

Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в

системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.



Рис. 1.2. Принципи антикризового управління

Аналіз теоретичних та практичних положень менеджменту показав, що розробка методології антикризового управління повинна базуватися на креативному поєднанні концептуальних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів [18].

Доцільно зауважити, що в практиці антикризового управління прийнято використовувати ряд методів, які сприяють швидкому виходу підприємства з

кризового стану та відновленню його ефективного функціонування та розвитку. На основі проведеного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників стосовно виведення підприємств із кризового стану автор визначив і сформулював основні методи антикризового управління (рис. 1.3).

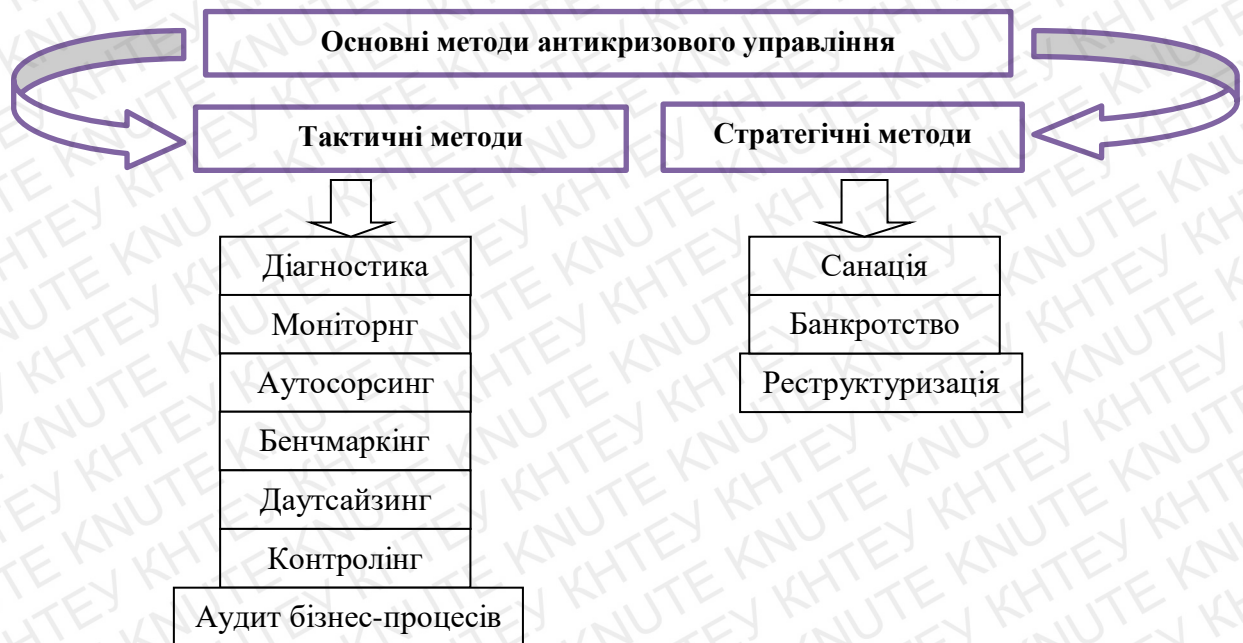


Рис. 1.3. Основні методи антикризового управління

При розгляді сутності банкрутства та санації підприємства як антикризових заходів слід визначити, що основне призначення банкрутства – це добровільна чи примусова ліквідація юридичних осіб, індивідуальних підприємців, коли проведення заходів з метою попередження банкрутства, здійснення досудової санації, або спостереження, або зовнішнього керівництва не забезпечили необхідний рівень платоспроможності підприємства. Отже, банкрутство – це визнана арбітражним судом неплатоспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [4].

Санація є найбільш дієвим способом запобігання банкрутству підприємства в антикризовому управлінні. Метод санації об'єднує в собі заходи фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних характерів, які спрямовані на досягнення відновлення

платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [20].

Крім того, санація розглядається як система заходів, що здійснюються під час ведення справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямованої на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі чи частково вимог кредиторів за рахунок кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу і (чи) організаційно-правової і виробничої структури боржника [14].

Одним із найскладніших сучасних методів антикризового управління є реструктуризація підприємств, яка передбачає здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [8]. Сутність цього методу пов'язана зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством і капіталом із метою економічного або організаційного відокремлення конкретних бізнес-процесів, видів або напрямів діяльності задля їх оздоровлення. Головною метою реструктуризації є створення ефективної виробничої, фінансово-економічної та соціальної бази підприємства та відновлення його стабілізації й розвитку в умовах кризи.

Як спеціальні методи антикризового управління підприємства застосовують бенчмаркінг і аутсорсинг [6].

Фактично бенчмаркінг – це дослідження технологій, технічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власної фірми [22].

Бенчмаркінг як метод антикризового управління об'єктивно систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в кризовому стані, з діяльністю інших більш успішних організацій, які вже подолали кризу.

Аутсорсинг – це основний фактор сучасного бізнесу, зумовлений різкими змінами використовуваних технологій; оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності та передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям [30].

Використання аутсорсингу як методу антикризового управління дасть можливість підприємству, яке знаходиться в кризовому стані, сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем, викликаних кризою, забезпеченні здійснення основної діяльності та дозволить перекласти деякі ризики на компанії-аутсорсери, підвищити керованість підприємством в умовах кризи, вдосконалити організаційну структуру, зменшити витрати на обслуговування і бізнес-процеси та збільшити прибуток [28].

Іншим методом, який може швидко покращити показники господарської діяльності, є даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат і зменшення собівартості продукції [3].

Використання методу даунсайзингу на підприємствах, які опинилися в кризовій ситуації, дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, конкурентоздатність і платоспроможність.

Досить ефективними методом антикризового управління можна назвати контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дозволить найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством [9]. Застосування контролінгу в антикризовому управлінні дозволить, по-перше,

здійснювати інформаційне забезпечення прийняття рішень для оптимального використання наявних можливостей і ресурсів, належної оцінки позитивного й негативної діяльності підприємства, а також запобігання та уникнення банкрутства і кризових ситуацій; по-друге, збільшити швидкість реакції менеджерів на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищити гнучкість підприємства, перейти з контролю минулого на аналіз і прогнозування майбутнього.

Оскільки будь-яке підприємство здійснює певний вид діяльності, яку складають бізнес процеси управлінського, основного та забезпечувального характеру, їх неефективне та неправильне протікання може спричинити виникнення кризової ситуації, або поглибити вже наявну кризу. Розв'язати дану проблему допоможе аудит бізнес-процесів – метод управління в кризових умовах.

Аудит бізнес-процесів – це комплекс робіт з вивчення діяльності підприємства, спрямований на отримання інформації про поточний стан його справ, на перевірку відповідності діючих бізнес-процесів вимогам до виконання бізнес-процесів, встановленим у нормативних і організаційно-розпорядчих документах даного підприємства, а також проведення аналізу й оцінки ефективності бізнес-процесів за певними показниками [1].

Використання даних методів в антикризовому управлінні сприятиме якісному покращенню характеристик діяльності підприємства та притягне його швидкому виходу з кризового стану.

Ефективність і успішність антикризового управління значною мірою залежить від виконання притаманних йому функцій. Функціями антикризового управління слід вважати відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність дій і операцій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи. На основі проведених досліджень автор пропонує

розмежовувати функції антикризового управління на специфічні та зв'язуючі (рис. 1.4).

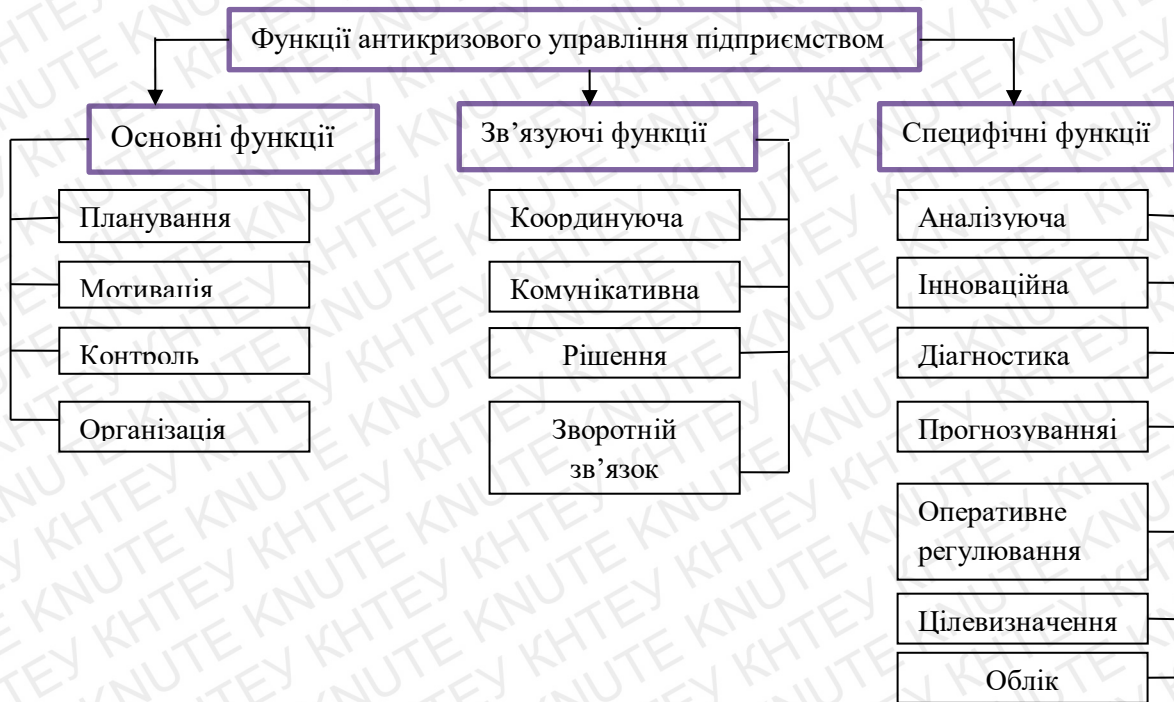


Рис. 1.4. Функції антикризового управління
(систематизовано автором на основі [7])

Здійснивши аналіз підходів авторів щодо визначення функцій антикризового управління, було визначено, що базовими є чотири функції: планування, організація, мотивація та контроль [12]. Це пояснюється тим, що антикризове управління необхідно розглядати як один із функціональних напрямів управління підприємством і визначати його як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілі, які переслідує організація.

Зокрема, пропонують виділяти та розглядати п'ять функцій антикризового управління (ціле визначення, планування, організація, мотивацію, контроль) та два поєднаних процеси (прийняття рішень і комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління [11].

Оскільки антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, воно повинно виконувати як загальні функції управління, так і специфічні, притаманні виключно йому функції, а також зв'язуючи, оскільки процес подолання кризи охоплює всю соціально-економічну систему. Основними функціями слід вважати такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що й обумовлює визначення таких функцій, як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативна, регулювання, цільовизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

Орієнтуючись на розглянуті аспекти формування антикризового управління на підприємстві необхідно сформулювати модель антикризового управління бізнес структурою (рис. 1.5).

Отже, концептуальна модель процесу антикризового управління підприємства являє собою набір управлінських рішень для локалізації розвитку кризи, який необхідний для більш швидкого виходу з цієї кризи.

Одним із найефективніших методів антикризового управління є діагностика стану господарюючого суб'єкта з метою виявлення проявів кризового стану. Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень [9].



Рис. 1.5. Модель антикризового управління на підприємстві (систематизовано автором на основі [1,12,14,25,26,27])

Дотримуючись логічного дослідження, надалі доцільно визначити критерії оцінки ефективності антикризового управління, а саме [13]:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;
- кваліфікованість персоналу.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому. Для прогнозування кризових явищ та ймовірності банкрутства у вітчизняній практиці підприємств використовуються багатофакторні моделі. Багатофакторні моделі прогнозування банкрутства складаються з п'яти – сімох фінансових коефіцієнтів, тому найбільш точно відповідають нинішнім умовам функціонування підприємства (табл. 1.1). На їх основі розраховується інтегральний комплексний показник ймовірності банкрутства з ваговими коефіцієнтами, що виступають індикаторами оцінки такої ймовірності. Розрахунок різних груп фінансових показників в багатофакторних моделях дає можливість підприємству врахувати вплив окремих показників на загальний результат та врахувати їхню значимість залежно від сили їхнього впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 1.1

Найпоширеніші моделі ймовірності банкрутства підприємства у сучасній теорії прогнозування [8.11.14.20]

Моделі оцінки ймовірності банкрутства	Інтерпретація значень інтегрального показника моделі	Розрахунок фінансових коефіцієнтів
1. Двохфакторна модель прогнозування банкрутства $Z = -0,3877 - 1,0736K_1 + 0,0579K_2$	$Z < 0$ – підприємству не загрожує банкрутство; $Z > 0$ – ймовірність банкрутства висока	K_1 = показник поточної ліквідності K_2 = показник питомої ваги позикових коштів в пасивах підприємства
2. Модель Альтмана – розрахунок Z показника $Z = 0,012K_1 + 0,014K_2 + 0,033K_3 + 0,006K_4 + 0,999K_5$	$Z \leq 1,8$ – дуже висока ймовірність банкрутства; $1,81 \leq Z \leq 2,70$ – висока; $2,71 \leq Z \leq 2,99$ – можлива; $Z \geq 3,0$ – дуже низька	K_1 = сума власних оборотних засобів/ сума активів K_2 = нерозподілений прибуток/сума активів K_3 = прибуток до відрахувань податків та відсотків/ сума активів K_4 = ринкова вартість акцій/сума заборгованості; K_5 = виручка від реалізації/сума активів.
3. MA модель Спрінгейта $Z = 1,03K_1 + 3,07K_2 + 0,66K_3 + 0,4K_4$	$Z < 0,862$ – потенційний банкрут; $Z > 0,862$ – стабільне фінансове становище	K_1 = робочий капітал / загальна вартість активів; K_2 = прибуток до відрахувань податків та відсотків/загальна вартість активів; K_3 = прибуток до відрахувань податків та відсотків/ короткострокова заборгованість K_4 = обсяг продажу/загальна вартість активів
4. Прогнозна модель Таффлера $Z = 0,53K_1 + 0,13K_2 + 0,18K_3 + 0,16K_4$	$Z > 0,3$ – позитивні довгострокові перспективи; $Z < 0,862$ – висока ймовірність банкрутства	K_1 = операційний прибуток / короткострокові зобов'язання; K_2 = оборотні активи/сума зобов'язань; K_3 = короткострокові зобов'язання/ сума активів K_4 = виручка/сума активів
5. R- модель прогнозування ризику банкрутства підприємства $Z = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4$	$Z \leq 0,18$ – дуже висока ймовірність банкрутства; $0,18 \leq Z \leq 0,32$ – середня; $0,32 \leq Z \leq 0,42$ – низька; $Z \geq 0,42$ – мінімальна.	K_1 = оборотний капітал /активи; K_2 = чистий прибуток/власний капітал; K_3 = виручка від реалізації/ актив K_4 = чистий прибуток/інтегральні витрати

Підсумовуючи вищесказане можна стверджувати, що в основі формування системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій. Тому дослідження методології формування системи антикризового управління підприємством є досить актуальним і потребує поглибленого вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

В сучасних умовах для підприємства надзвичайно важливим є вміння правильно керувати фінансами, визначати раціональну структуру капіталу за складом і джерелами утворення та забезпечувати оптимальне співвідношення між власними та позиковими коштами. Важливим є усвідомлення сутності таких понять як ділова активність, ліквідність, платоспроможність, рентабельність підприємства, його фінансова стійкість. Основними елементами економічної діяльності підприємства, що дозволяють найкраще визначити його фінансовий стан є: прибутковість роботи; оптимальність розподілу прибутку; наявність власних фінансових ресурсів не нижче мінімально необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції; раціональне розміщення основних і оборотних засобів, ліквідність поточних активів.

До основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, належать: показники ліквідності та платоспроможності; показники оцінки фінансової стійкості (показники оцінки структури джерел засобів підприємства); показники ділової активності (коефіцієнти оборотності та тривалості обороту виробничих запасів, оборотних засобів, тривалість погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, тощо); показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, рентабельність виробництва, рентабельність майна та продажу, тощо).

Фінансова діагностика діяльності підприємства передбачає здійснення повномасштабного фінансового аналізу за результатами його господарської діяльності. Слід нагадати, що господарська діяльність вважається

ефективною, якщо підприємство:

- раціонально використовує наявні активи;
- своєчасно погашає зобов'язання;
- функціонує рентабельно.

Розрахунок динаміки показників фінансового стану для українських підприємств є обов'язковим в силу того, що на його основі слід розробляти та реалізовувати заходи, які спрямовані на швидке підвищення платоспроможності, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості, прибутковості, подальшого розвитку, забезпечення і зростання виробничого потенціалу. Аналіз ділової активності підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ділової активності підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки

Показник	Тенденції змін	Роки			Абсолютне відхилення		
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Коефіцієнт оборненості мобільних засобів	Збільшення	0,74	0,91	0,95	0,18	0,03	0,21
Коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів	Збільшення	14,79	13,50	14,02	-1,29	0,53	-0,77
Коефіцієнт оборненості власного капіталу	Збільшення	1,96	1,38	1,43	-0,58	0,05	-0,53
Коефіцієнт трансформації капіталу	Збільшення	1,14	0,80	0,83	-0,34	0,02	-0,32
Коефіцієнт завантаженості майна	Зменшення	0,88	1,25	1,21	0,37	-0,04	0,34

Аналіз ділової активності підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки (табл. 2.1) показує нестабільну тенденцію, так коефіцієнт оборненості

мобільних засобів щорічно зростає, у 2019 році на 0,18 об. порівняно з 2018 роком, у 2020 році порівняно з 2019 роком на 0,03 об. та порівняно з 2018 роком на 0,21 об., що є позитивним моментом для підприємства. Нестабільну тенденцію показує коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів, у 2019 році зменшується на 1,29 об. а в 2020 році зростає на 0,53 об., що є позитивним для діяльності підприємства. Позитивним моментом слід відмітити зростання коефіцієнту трансформації капіталу у 2020 році та зменшення коефіцієнту завантаженості майна.

Імідж або ділова репутація є дуже важливими складовими ділової активності підприємства ПрАТ «Оболонь». Конкурентні переваги та лідерство найчастіше залежать від ефективного використання унікального за своєю природою фактору нематеріального, невідчутного характеру, яким є ділова репутація. Проте сучасні умови світової економіки, а саме світова фінансова криза, ускладнюють господарчу діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь», у тому числі і у сфері управління цим нематеріальним активом. Розуміючи те, що успіх багато в чому визначається ступенем адаптації організації до динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що прискорюються та ускладнюються, важливим напрямом діяльності підприємства в таких умовах стає ефективне управління діловою репутацією підприємства ПрАТ «Оболонь».

Отже, проведені дослідження, ділової активності підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки свідчать про зростання ділової активності підприємства у 2020 році та позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства. Для отримання достовірності інформації проведемо кількісний аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки (табл. 2.2).

Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки (табл. 2.2), свідчить про те що за досліджуваний період коефіцієнт фінансової стійкості повинен бути більше ніж 1, в 2018 році показник мав значення 1,40 тобто був більшим нормативного значення, в 2019

році та 2020 році також перевищував нормативне значення, хоча і зменшився у 2019 та 2020 роках в порівнянні з попередніми роками і це свідчить про позитивну тенденцію для розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

**Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ
«Оболонь» за 2018-2020 роки**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,40	1,38	1,35	-0,01	-0,03	-0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,95	0,92	0,91	-0,03	-0,01	-0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,58	0,58	0,57	0,00	-0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,21	0,15	0,12	-0,06	-0,03	-0,09
Коефіцієнт фінансового ризику	0,72	0,72	0,74	0,01	0,02	0,02
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,39	0,37	0,37	-0,02	0,00	-0,02
Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок чистого доходу	8,76	6,55	6,21	-2,21	-0,33	-2,55
Забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок чистого доходу	1,03	1,27	1,31	0,24	0,05	0,29
Коефіцієнт мобільності	3,45	5,28	6,56	1,83	1,28	3,11
Індекс постійного активу	0,39	0,27	0,23	-0,11	-0,04	-0,16

Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка сума загальної вартості майна підприємства припадає на 1 грн. власного капіталу, так даний показник за досліджуваний період показує стабільну тенденцію в 2018 та 2019 роках становив $0,58 < 2$, в 2020 році показник знижується до $0,57 < 2$, зменшення показника в динаміці свідчить про зменшення питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок в цілому відбулися позитивні зміни у складі показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» за досліджувані 2018-2020 роки, отже

підприємство фінансово-стійке, однією із головних умов покращення фінансового стану підприємства є зниження собівартості продукції, яка прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства. Цього можна досягти за рахунок впровадження нової техніки, технології, раціонального використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції. Саме ресурсоекономні, ресурсозберігаючі технології – це вихід для українського товаровиробника.

Наступним етапом проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки**

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,701	5,920	4,390	-2,781	-1,529	-4,311
Коефіцієнт швидкої (проміжної, суворої) ліквідності	12,42	9,17	6,75	-3,243	-2,426	-5,669
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	15,87	10,37	9,65	-5,496	-0,723	-6,219
Коефіцієнт «ціни» ліквідації	2,40	2,38	2,35	-0,013	-0,033	-0,046
Коефіцієнт перспективної платоспроможності	1,62	1,37	1,49	-0,244	0,120	-0,124
Коефіцієнт заборгованості	0,37	0,34	0,34	-0,030	-0,003	-0,033
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	3,71	3,25	2,36	-0,461	-0,897	-1,358
Коефіцієнт ліквідності запасів	1,57	0,52	0,82	-1,053	0,296	-0,757
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,27	0,31	0,42	0,037	0,118	0,155

Найважливішим показником фінансового стану підприємства є ліквідність, сутність якої полягає в можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями (пасивам) за допомогою (за рахунок) майна (активів), яке є на балансі, тобто в тому, як швидко підприємство може продати свої активи, отримати грошові кошти і погасити

заборгованість перед постачальниками, і банком щодо повернення кредитів, перед бюджетом та позабюджетними централізованими фондами із сплати податків та платежів, перед працівниками з виплати заробітної плати тощо. Ліквідність суб'єкта господарювання визначається відношенням вартості ліквідного майна, тобто активів, які можуть бути використані для оплати заборгованостей, до короткострокової заборгованості.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки (табл. 2.3) дає можливість зробити висновки: порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки вказує на те що дебіторська заборгованість має значну питому вагу в складі поточних активів і впливає на фінансовий стан підприємства. Для зовнішніх користувачів інформації також дуже важливий стан дебіторської заборгованості підприємства, так як її зростання завжди свідчить про фінансову нестабільність та погіршення платоспроможності підприємства, внаслідок недоотримання грошових коштів.

Крім усього майже всі показники зменшуються на кінець досліджуваного періоду, відбувається погіршення оборотності грошових коштів (швидкості обертання коштів). Внаслідок дії цих факторів може збільшуватися кредиторська заборгованість підприємства перед своїми постачальниками (внаслідок недостатньої суми коштів). Погіршення платоспроможності підприємства ставить загрозу, щодо банкрутства підприємства, чи у кращому разі, погіршення результатів діяльності (гальмування чи припинення розвитку).

Аналіз динаміки показників ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки наведені в табл. 2.4.

Проведене дослідження показників ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки вказують на те, що підприємство за 2018 рік отримало збитки, тому всі показники мають від'ємне значення. Позитивним є те, що в наступні 2019-2020 роки підприємство

сформувало чистий фінансовий результат і показники ефективності значно зросли у 2019 році в порівнянні з 2018 роком та зменшились у 2020 році порівняно з 2019 роком і зросли в порівнянні з 2018 роком.

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки показників ефективності діяльності підприємства
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки, %**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Рентабельність активів	-3,62	4,60	0,75	8,23	-3,86	4,37
Рентабельність власного капіталу	-6,21	7,93	1,30	14,15	-6,63	7,52
Рентабельність сукупного капіталу	-11,05	1,28	4,99	12,33	3,71	16,05
Рентабельність продажу	-6,34	5,99	0,91	12,33	-5,08	7,25
Рентабельність реалізованої продукції	-5,95	6,54	0,95	12,49	-5,59	6,90
Рентабельність оборотних активів	-4,67	5,48	0,86	10,15	-4,61	5,53
Рентабельність виробничих ресурсів	-47,38	111,21	10,36	158,60	-100,85	57,75
Рентабельність витрат	-5,34	6,03	0,88	11,37	-5,14	6,22
Рентабельність основних засобів	-17,18	31,45	6,26	48,64	-25,20	23,44

Таким чином, можна зробити наступні висновки. По-перше, підприємство ПрАТ «Оболонь» є фінансово стійким та платоспроможним. По-друге, підприємству необхідно вживати заходів щодо збільшення прибутковості, шляхом пошуку оптимального співвідношення власного і позикового капіталу; мобілізації внутрішніх резервів підприємства; оптимізації збутової політики; удосконалення рекламної діяльності; зниження собівартості продукції; оптимізація дебіторської заборгованості; збереження кадрового потенціалу; здачі в оренду або продаж окремих об'єктів основних засобів а також вивчення можливості розширення обсягів ринків збуту продукції.

2.2. Діагностика кризових процесів на підприємстві

На сьогоднішній день в економічній літературі існує безліч методик оцінки кризових процесів на підприємстві, в основі яких покладено співставлення абсолютних та відносних показників. Тому в практичній діяльності перед працівником моніторингової служби постає складна задача вибору методики проведення оцінки кризових процесів на підприємстві, яка б об'єктивно відображала його діяльність. Методологія розрахунку щодо кризових процесів на підприємстві у зарубіжних науково-практичних джерелах розглядається з позиції визначення коефіцієнта фінансування важко ліквідних активів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка кризових явищ підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Показники	Роки		
	2 018	2 019	2 020
середня вартість необоротних активів (НА)	3176,5	2836,5	2270
середня вартість поточних запасів товарно-матеріальних цінностей (без запасів сезонного зберігання) (ЗТМЦ)	547,5	874,5	901
середня вартість власного капіталу (ВК)	2624	6775,5	7125
середня вартість довгострокових банківських кредитів (ДК)	0	0	0
середня вартість короткострокових банківських кредитів (КК)	0	0	0
ВК+ДК	2624	6775,5	7125
ВК+ДК+КК	2624	6775,5	7125
НА+ЗТМЦ	3724	3711	3171
ВК > НА+ЗТМЦ - дуже низький розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК > НА+ЗТМЦ - дуже низький розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК > НА+ЗТМЦ - дуже низький розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК < НА+ЗТМЦ - дуже низький розвиток кризових явищ на підприємстві
ВК+ДК > НА+ЗТМЦ - низький розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК > НА+ЗТМЦ - низький розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК > НА+ЗТМЦ - низький розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - високий розвиток кризових явищ на підприємстві
ВК+ДК+КК > НА+ЗТМЦ - високий розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК+КК > НА+ЗТМЦ - високий розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК+КК > НА+ЗТМЦ - високий розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - дуже високий розвиток кризових явищ на підприємстві
ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - дуже високий розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - дуже високий розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - дуже високий розвиток кризових явищ на підприємстві	ВК+ДК+КК < НА+ЗТМЦ - дуже високий розвиток кризових явищ на підприємстві

Оцінка кризових явищ за допомогою коефіцієнта фінансування важко ліквідних активів підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки, характеризується множиною певних фінансових показників, тому для співставлення та упорядкування окремих підприємств виникає необхідність агрегування усіх ознак множини до одного кількісного показника, яким є інтегральна оцінка. Проведена дослідження за 2018-2020 роки дозволили визначити, що у 2018-2019 роках підприємство має стійкий фінансово-майновий стан та за двома показниками має дуже низьку ймовірність банкрутства, за винятком третього показника, який вказує на високу ймовірність банкрутства. У 2020 році взагалі по всіх показниках було зазначено порушення фінансово-майнового стану підприємства та дуже висока ймовірність банкрутства підприємства.

Таким чином дана інтегральна оцінка дозволяє фінансовим менеджерам завчасно виявити порушення в антикризовому управлінні підприємством. Важливість і необхідність оцінки антикризового управління підприємством обумовлена необхідністю виявлення та усунення збитковості, банкрутства та неплатоспроможності підприємства, що зазнає в Україні велика кількість підприємств. Слід зазначити, що застосування адекватної моделі оцінки кризових явищ також є актуальною не тільки для підприємств, що зіткнулися з фінансовою кризою, але й для підприємств з фінансово стійким станом. Але, якщо для фінансово стійких підприємств така модель є показником рівня фінансової кризи, то для фінансово стійких підприємств зазначена модель має застосовуватися для своєчасного запобігання розвитку ризику втрати фінансової стійкості.

Інтегральна оцінка розвитку кризових явищ на ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Інтегральна оцінка розвитку кризових явищ на підприємстві ПрАТ
«Оболонь» за 2018-2020 роки**

Показник	Стандартні значення фінансових показників та їх вагові коефіцієнти		2018р	2019р	2020р
	значення ваги в інтегральній оцінці	показник кореляції	Стандартиз. фінан. показник	Стандартиз. фінан. показник	Стандартиз. фінан. показник
	w_i	a_i	s_i	s_i	s_i
Показники ефективності використання капіталу					
Коефіцієнт прибутковості поточних активів	6	0,1	7,29	9,54	9,18
Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу	2	0,06	6,17	9,01	8,23
Коефіцієнт загальної рентабельності продукції	10	0,1	21,98	32,19	20,27
Коефіцієнт реентабельності продажу по чистому прибутку	4	0,05	11,44	17,46	12,18
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	2,4	1,32	1,12	3,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5	1,01	0,76	2,42
Z			49,21	70,08	55,52
Показники платоспроможності та ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,2	20,32	19,44	19,94
Коефіцієнт покриття	2	0,7	2,46	1,28	1,62
Y			22,78	20,73	21,55
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	2	0,1	24,12	24,12	21,28
Коефіцієнт фінансової незалежності	2	0,5	2,35	2,35	2,59
X			26,47	26,47	23,87
Інтегральний показник (I)			98,46	117,28	100,95

Інтегральна оцінка розвитку кризових явищ на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки дозволяє зробити наступні висновки: підприємство ПрАТ «Оболонь» протягом 2018-2020 років ефективно використовувало капітал. Оцінка за наведеною методикою також вказує що підприємство за досліджувані роки належить до 8 типу фінансового стану, тобто це успішне підприємство з достатньо високим рівнем ефективності

використання капіталу, оптимальною структурою фінансування поточної діяльності та високим рівнем ліквідності і платоспроможності. Також, в залежності від значення інтегрального показника за методикою Клементьєвої О. Ю, яка розробила п'ятиступеневу градацію видів фінансово-майнового стану: незадовільний, задовільний, нестабільний, впевнений, куражний.

Вибір методу проведення комплексної оцінки розвитку кризових явищ на підприємстві залежить від низки чинників: типу економічної системи, ступеня розвитку ринкових відносин, особливостей побудови балансу та інших форм звітності, галузевих особливостей, виду діяльності, форми власності підприємства тощо.

Таким чином, проведена інтегральна оцінка розвитку кризових явищ на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки дозволила визначити тип та вид фінансового стану підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Узагальнення інтегрального показника розвитку кризових явищ на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки

Рік	Z	Y	X	Тип фінансового стану	Інтегральний показник (I)	Вид фінансового стану
2018	49,21	22,78	26,47	8 тип фінансового стану	98,46	Впевнений фінансовий стан
2019	70,08	20,73	26,47	8 тип фінансового стану	117,28	Куражний фінансовий стан
2020	55,52	21,55	23,87	8 тип фінансового стану	100,95	Куражний фінансовий стан

Проведена інтегральна оцінка розвитку кризових явищ на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки засвідчує про успішну антикризову діяльність підприємства з достатньо високим рівнем ефективності використання капіталу, оптимальною структурою фінансування поточної діяльності та високим рівнем ліквідності і платоспроможності.

Методи оцінки можуть використовуватись паралельно, а також частково, доповнюючи один одного. Комплексна оцінка розвитку кризових явищ на підприємстві ПрАТ «Оболонь» являє собою характеристику діяльності підприємства, одержану при дослідженні сукупності показників, які визначають більшість економічних процесів і вміщують узагальнені дані про виробництво і фінансовий стан підприємства.

За допомогою комплексної оцінки розвитку кризових явищ на підприємстві ПрАТ «Оболонь» маємо можливість оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, власний та залучений капітал, необоротні і оборотні активи. Таким чином, за досліджуваний період підприємство ПрАТ «Оболонь» у 2018 році згідно розрахованого інтегрального показника (2018 рік – 98,46) знаходилось в межах впевненого фінансового стану тобто показник, що характеризують фінансово-майновий стан, знаходився на оптимальному рівні. В 2019-2020 роках ситуація покращилась і фінансово-майновий стан знаходився згідно інтегрального показника в межах визначено куражний фінансово-майновий тобто антикризова діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» характеризується надвисоким рівнем прибутковості та платоспроможності, хоча частіше за все підприємства недовгий проміжок часу перебувають в такому стані, оскільки такий стан є виснажливим і ресурсномістким.

2.3. Аналіз ймовірності банкрутства ПрАТ «Оболонь»

Пандемія, що охопила майже весь світ, нестабільність економічного і політичного середовища в країні, недосконалість правового та податкового законодавства призвели до збільшення кількості неплатоспроможних підприємств, які прямують до банкрутства, що призводить у більшості випадків до ліквідації таких підприємств. Таким чином, аналіз ймовірності банкрутства і підтримки платоспроможності підприємства є досить актуальним питанням. Таким чином розпочнемо діагностику кризових

процесів за методикою У. Бівера, що дасть змогу здійснити експрес-оцінку фінансового стану підприємства та його платоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за методикою У. Бівера за 2018-2020 роки

Показники	Роки		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт Бівера	0,016	0,299	0,165
значення показника (норматив)	< 0,2 - кризовий фінансовий стан	> 0,2 - нормальний фінансовий стан	< 0,2 - кризовий фінансовий стан
Коефіцієнт поточної ліквідності	15,868	10,372	9,649
значення показника (норматив)	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
Фінансовий леверидж	71,589	72,262	74,018
значення показника (норматив)	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,358	0,421	0,442
значення показника (норматив)	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
Економічна рентабельність	-6,338	5,988	0,910
значення показника (норматив)	>0,1 (або від'ємне значення) - кризовий фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан

Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «Оболонь» за методикою У. Бівера за 2018-2020 роки (табл. 2.8) дозволяє зробити наступні висновки, згідно показника Бівера у 2018 та 2020 роках підприємство знаходиться в кризовому стані; згідно коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта покриття активів чистим оборотним капіталом підприємство ПрАТ «Оболонь» знаходиться в нормальному фінансовому стані.

Згідно показника фінансового левериджу за 2018-2020 роки підприємство ПрАТ «Оболонь» має нестійкий фінансовий стан; згідно показника економічна рентабельність у 2018 році підприємство ПрАТ «Оболонь» знаходиться в кризовому стані, але вже в наступні роки відбувається покращення показника і підприємство формує нормальну фінансову стійкість.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю О.Терещенка наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь»
за моделлю О. Терещенка за 2018-2020 роки**

Назва показника	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт покриття	0,36	0,42	0,44
Коефіцієнт фінансової автономії	0,58	0,58	0,57
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,57	0,77	0,82
Коефіцієнт рентабельності операційного продажу	-0,19	0,02	0,06
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,10	4,60	0,75
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	1,37	1,83	1,93
Z – значення показника (норматив)	18,26	17,25	15,73
	Z > 2 – банкрутство не загрожує	Z > 2 – банкрутство не загрожує	Z > 2 – банкрутство не загрожує

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю О.Терещенка за 2018-2020 роки (табл. 2.9), дозволяє зробити наступні висновки: динаміка показника Z має тенденцію до зниження з 18,26 до 15,73, що склало 2,53., але все ж досліджуване підприємство залишається в межах де банкрутство йому не загрожує.

Слід зазначити, що модель О.Терещенка є найбільш достовірною та оптимальною для українських підприємств, виходячи з отриманого результату фінансовим менеджером підприємства ПрАТ «Оболонь» потрібно негайно вжити заходів щодо покращення показника рентабельності операційного продажу, рентабельності активів та коефіцієнту покриття, а саме підвищення прибутку та нарощування надходжень грошових коштів підприємства.

Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» проведемо застосовуючи модель українського науковця Л. Забродської, що призначена саме для вітчизняних підприємств (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь»
за моделлю Л. Забродської**

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом	0,333	0,660	0,878
Коефіцієнт фінансування	0,58	0,58	0,57
Коефіцієнт рентабельності активів	-3,62	4,60	0,75
Коефіцієнт віддачі активів	0,13	0,19	0,21
Z – значення показника (норматив)	5,795	7,242	8,993
	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька

Проведена оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю Л. Забродської у 2018-2020 роках показує що інтегральний показник Z перевищує його мінімальне значення та щорічно зростає, так у 2018 році воно склало 5,795; у 2019 році більше від 2018 року на 1,45 і складає 7,242; у 2020 році також зростає на 1,75 порівняно з 2019 роком та на 3,20 порівняно з 2018 роком і склав 8,993. Отже, можна зробити висновок, що підприємству не загрожує банкрутство та підприємство має фінансово стійке становище.

Оцінка ймовірності виникнення кризових явищ підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю Давидової - Белікова наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю Давидової - Белікова за 2018-2020 роки

Назва показника	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт мобільності	0,91	0,94	0,95
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-6,21	7,93	1,30
Коефіцієнт рентабельності активів	-3,62	4,60	0,75
Коефіцієнт рентабельності продукції	-5,95	6,54	0,95
	7,95	8,14	8,26
Z – значення показника (норматив)	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю Давидової - Белікова за 2018-2020 роки, дозволяє зробити наступні висновки: динаміка показника Z має тенденцію до зростання показника з 7,95 до 8,26, зі значним перевищенням його мінімального порога, що вказує на ступінь ймовірність банкрутства менше 10%. Слід зазначити, що модель Давидової – Белікова також є ефективною для дослідження ймовірності банкрутства українських підприємств, розрахунок показників поточної загрози банкрутства дає змогу оцінити загрозу порушення передбачених законодавством про банкрутство термінів виконання фінансових зобов'язань (задоволення претензій кредиторів) за рахунок наявних високоліквідних активів або наявність передумов для ініціювання судових процедур (з боку кредиторів - наявність заборгованості, термін сплати якої минув, з боку самого підприємства - поточна збитковість та часткова втрата власного капіталу). До складу цієї групи доцільно включати показники, що мають еталонний мінімум або критичне значення. Якщо рівень цих показників нижчий еталонного

(критичного) - поточний стан підприємства діагностується як неблагополучний, а рівень поточної загрози банкрутства - високий.

Динаміка показників ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю А. В. Матвійчука представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю А. В. Матвійчука за 2018-2020 роки

Назва показника	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт мобільності активів	10,53	14,47	18,96
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,79	11,64	9,46
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,96	1,38	1,43
Коефіцієнт окупності активів	0,19	0,18	0,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,45	0,49	0,40
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,50	0,48	0,57
Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	0,36	0,42	0,44
Z – значення показника (норматив)	4,42	4,83	4,24
	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю за моделлю А. В. Матвійчука за 2018-2020 роки (табл. 2.12), дозволяє зробити наступні висновки: динаміка значення інтегрального показника Z у моделі А. Матвійчука свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства та його задовільний фінансовий стан, проте якщо у 2019 р. спостерігалось зростання даного показника відносно 2018 р. на 0,42, то у 2020 р. показник знизився на 0,59 порівняно з 2019 роком. Таке зниження було спричинено зростанням поточних зобов'язань підприємства.

Загальну порівняльну оцінку ймовірності загрози банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Загальна порівняльна оцінка ймовірності загрози банкрутства
підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки**

Показники	Роки		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт Бівера	0,016	0,299	0,165
значення показника (норматив)	< 0,2 - кризовий фінансовий стан	> 0,2 - нормальний фінансовий стан	< 0,2 - кризовий фінансовий стан
Коефіцієнт поточної ліквідності	15,86	10,37	9,64
значення показника (норматив)	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
Фінансовий леверидж	71,58	72,26	74,02
значення показника (норматив)	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан	≥ 50 - нестійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,358	0,421	0,442
значення показника (норматив)	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
Економічна рентабельність	-6,34	5,99	0,91
значення показника (норматив)	>0,1 (або від'ємне значення) - кризовий фінансовий стан	нормальний фінансовий стан	нормальний фінансовий стан
за моделлю О. Терещенка	18,26	17,25	15,73
Z – значення показника (норматив)	Z > 2 – банкрутство не загрожує	Z > 2 – банкрутство не загрожує	Z > 2 – банкрутство не загрожує
за моделлю Л. Забродської	5,79	7,24	8,99
Z – значення показника (норматив)	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька	Z > 3,0 – ймовірність банкрутства дуже низька
за моделлю Давидової - Белікова	7,95	8,14	8,26
Z – значення показника (норматив)	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%	Z > 0,42 – ймовірність банкрутства менше 10%
за моделлю А. В. Матвійчука	4,42	4,83	4,24
Z – значення показника (норматив)	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства

Загальна порівняльна оцінка ймовірності загрози банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки (табл.2.13), дозволяє зробити наступні висновки:

– підприємству в найближчі перспективі не загрожує банкрутство, хоча згідно показника Бівера у 2018 та 2020 роках підприємство знаходиться в кризовому стані;

- згідно коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта покриття активів чистим оборотним капіталом підприємство ПрАТ «Оболонь» знаходиться в нормальному фінансовому стані;
- згідно показника фінансового левериджу за 2018-2020 роки підприємство ПрАТ «Оболонь» має нестійкий фінансовий стан;
- згідно показника економічна рентабельність у 2018 році підприємство ПрАТ «Оболонь» знаходиться в кризовому стані, але вже в наступні роки відбувається покращення показника і підприємство формує нормальну фінансову стійкість.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю О.Терещенка за 2018-2020 роки динаміка показника Z має тенденцію до зниження з 18,26 до 15,73, що склало 2,53., але все ж досліджуване підприємство залишається в межах де банкрутство йому не загрожує. Слід зазначити, що модель О.Терещенка є найбільш достовірною та оптимальною для українських підприємств, виходячи з отриманого результату фінансовим менеджерам підприємства ПрАТ «Оболонь» потрібно негайно вжити заходів щодо покращення показника рентабельності операційного продажу, рентабельності активів та коефіцієнту покриття, а саме підвищення прибутку та нарощування надходжень грошових коштів підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Формування господарських відносин у вітчизняній економіці потребує застосування сучасних інструментів ефективного управління структурними перетвореннями, орієнтованими на досягнення стратегічних цілей. ПрАТ «Оболонь» орієнтується на пошук шляхів забезпечення прибутковості, зростання його ринкової вартості, збільшення частки ринку, якості продукції, що відповідає вимогам науково-технологічного та екологічного характеру та оптимальній структурі капіталу, яка досягається за найнижчої ціни використовуваного капіталу. Досягнення вище окреслених цілей можливе за умови використання сучасних методів антикризового управління та реалізації реструктуризаційних процесів на підприємстві. Ефективні реструктуризаційні зміни є головним засобом досягнення прибутковості підприємства, довготривалих і значних конкурентних переваг на ринку і підтримки фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь».

Побудова ефективної системи антикризового управління ПрАТ «Оболонь» вимагає застосування комплексу послідовних і взаємопов'язаних управлінських дій, які мають бути спрямовані на раннє виявлення ознак кризових явищ, оцінку прояву ознак несприятливих чинників ринкового середовища, ліквідацію невідповідностей внутрішнього середовища, забезпечуючи при цьому оцінку факторів впливу на окремі бізнес-процеси підприємства, для їх своєчасної переорганізації відповідно до поточних умов господарювання та своєчасного усунення протиріч у фінансово-економічній підсистемі підприємства.

Для забезпечення функціонування системи антикризового управління ПрАТ «Оболонь» має запровадити комплексне дослідження окремих бізнес-процесів підприємства та його функціональних підсистем для своєчасного виявлення можливих ризиків та загроз, ризиків та загроз, що вже діють на

підприємстві, а також для виявлення нових можливостей, що забезпечать подальший розвиток підприємства.

Оптимальна модель антикризового управління ПрАТ «Оболонь» має забезпечувати постійний моніторинг господарських процесів, що відбуваються на підприємстві, для раннього виявлення ознак кризових явищ; мати систему індикаторів, які забезпечують контроль всіх діючих процесів підприємства, в тому числі в межах його функціональних підсистем, для можливості організації та запровадження на підприємстві антикризових рішень та заходів для забезпечення його ефективного функціонування. Оптимальна модель має сприяти своєчасному виявленню ознак настання кризових явищ, вказувати на їх причини і при цьому забезпечувати безперервну роботу підприємства без зниження ефективності його діяльності. Таким чином, модель антикризового управління ПрАТ «Оболонь» є динамічною системою, що вимагає застосування комплексу антикризових інструментів, спрямованих на прогнозування, діагностику, попередження та нейтралізацію поширення кризових явищ на всіх управлінських рівнях підприємства, забезпечуючи його ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість.

Для того, щоб забезпечити функціонування цілісного комплексу антикризових заходів, їх необхідно реалізовувати на всіх рівнях управління підприємством: стратегічному, тактичному та оперативному, охоплюючи всі функціональні підсистеми підприємства: маркетингову, фінансово-економічну, кадрову, логістичну.

Стратегічна складова системи антикризового управління підприємством забезпечує можливість прогнозування кризових явищ та планування подальшого розвитку підприємства в умовах існуючих ризиків, з розробкою довгострокових заходів, направлених на своєчасну оптимізацію діяльності підприємства, та приведення в норму показників його діяльності на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів.

Зрозуміло, що реалізація стратегічної складової управління підприємством неможлива без використання тактичних заходів антикризового управління, які забезпечують формування ключових показників ефективності підприємства, контроль системи індикаторів діючих на підприємстві процесів, контроль за використанням ресурсів підприємства.

Реалізація стратегічного та тактичного антикризового управління забезпечує можливість для своєчасної оптимізації бізнес-процесів підприємства, шляхом прогнозування кризових явищ, встановлення постійного контролю над усіма бізнес-процесами підприємства, формування кола відповідальних осіб, можливості коригування управлінських антикризових дій на підприємстві.

Оперативне управління здійснюється окремими підрозділами підприємства, які вже перебувають під впливом кризових явищ, реалізуючи заходи з управління активами підприємства, його капіталу та заборгованостей.

Оптимальна модель антикризового управління ПрАТ «Оболонь» має забезпечувати:

1. Формування ключових показників ефективності підприємства для можливості своєчасного виявлення ознак панування кризових явищ та забезпечення ефективності діяльності підприємства;
2. Постійний аналіз можливих ризиків та загроз підприємства, з метою їх попередження та нейтралізації;
3. Контроль усіх бізнес-процесів підприємства та його функціональних підрозділів.

Це може бути реалізовано шляхом постійного моніторингу середовища підприємства із застосуванням комплексу фінансово-економічних досліджень, стратегічного управління, використання методів ризик-менеджменту, запровадження системи контролінгу. Такий комплекс антикризових інструментів забезпечить ефективність прийняття управлінських рішень, усунення загроз та пошук нових можливостей для розвитку підприємства.

Зважаючи на це, запропоновано запровадити ПрАТ «Оболонь» чотири напрямки антикризового управління, які в комплексі створять оптимальну систему заходів антикризового управління підприємством, направлених на раннє виявлення ознак кризових явищ та своєчасне реагування:

1. Антикризового управління на засадах стратегічного планування;
2. Антикризового управління на засадах бізнес-інжинірингу;
3. Антикризового управління на засадах ризик-менеджменту;
4. Антикризового управління на засадах контролінгу.

Антикризове управління на засадах стратегічного планування передбачає існування системи стратегічного управління, яка забезпечує розробку антикризової стратегії та надає можливості для її коригування.

Антикризове управління на засадах бізнес-інжинірингу забезпечує розробку та реалізацію усіх бізнес-рішень, що стосуються підприємства, починаючи від вибору бізнес-моделі підприємства та закінчуючи його бізнес-процесами, організаційною структурою, застосовуваними інформаційними системами та технологіями. Даний захід передбачає формування певної технології організаційного управління, яка реалізується при використанні точних описів діяльності підприємства, його окремих бізнес-процесів, структур, цілей. Використання сучасних інструментів бізнес-інжинірингу ПрАТ «Оболонь» забезпечить розробку спеціальних методів і процедур управління підприємством без зміни його існуючої структури управління, що призведе до покращення фінансового стану підприємства, шляхом управління усіма бізнес-процесами на підприємстві.

Антикризове управління на засадах ризик-менеджменту реалізує спроможність попередньо оцінювати стан підприємства, своєчасно розпізнавати як внутрішні, так і зовнішні загрози підприємства, прогнозувати та оцінювати його ризики, встановлювати причини порушень його діяльності, вчасно реалізовувати розроблені антикризові заходи.

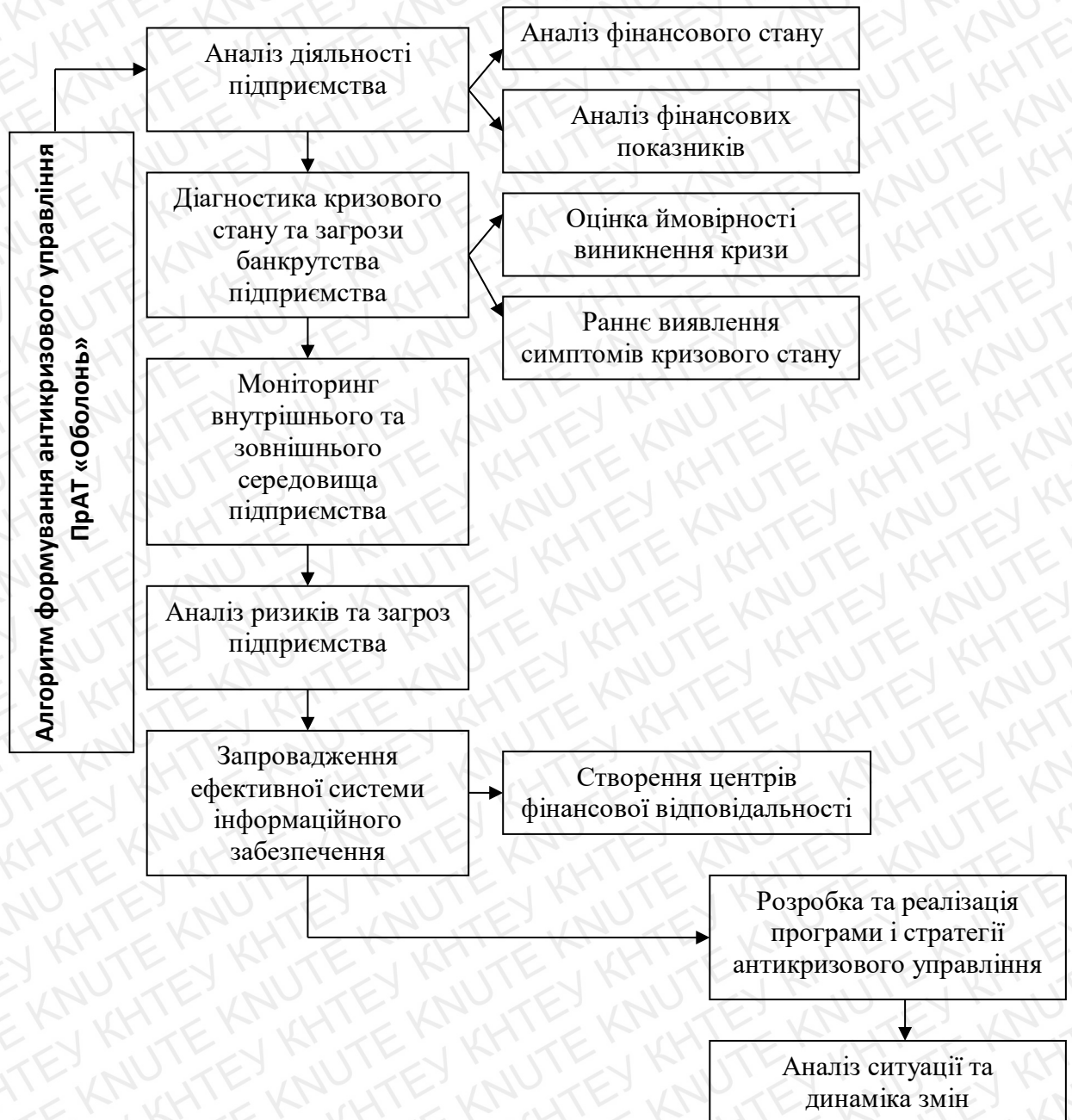
Антикризове управління на засадах контролінгу забезпечує безперебійну роботу підприємства, шляхом підтримки реалізації розроблених

планів діяльності підприємства, встановлення контролю за їх виконанням, контролем термінів їх виконання, формування кола відповідальних осіб, розробку управлінської звітності, що містить інформацію про окремі бізнес-процеси підприємства та його функціональні підрозділи і призначена для користування колом відповідальних осіб, забезпечуючи при цьому її своєчасне поширення та відповідність цілям управлінського персоналу (споживачам).

В конкурентних умовах ринкового середовища, коли над підприємством постійно існує загроза розвитку кризових явищ, необхідне оперативне реагування та зміна схеми бізнес-процесів підприємства відповідно до умов його зовнішнього середовища, аналіз досягнення поставлених цілей і ефективності використання ресурсів підприємства. Необхідно забезпечити оптимізацію бізнес-процесів шляхом постійного моніторингу, виявляти вузькі місця в діяльності підприємства і взаємодії бізнес-процесів з метою їх вдосконалення та своєчасного коригування, розробити план антикризових заходів, сформувавши стратегію забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Алгоритм формування антикризового управління ПрАТ «Оболонь» включає таку етапність (рис. 3.1). Запропонований алгоритм формування антикризового управління ТОВ ПрАТ «Оболонь» дає можливість забезпечити його ефективне функціонування шляхом комплексного та системного управління всіма бізнес-процесами підприємства та його функціональними підрозділами, узгодженою роботою всіх рівнів управління підприємства шляхом реалізації програми та стратегії антикризового управління.

Для вирішення завдання побудови моделі діагностики загрози фінансової кризи була використана економетрична модель багатofакторної лінійної регресії, дані були використані що розраховані в пункті 2.2 даної роботи. Як залежна змінна застосовується показник поточної платоспроможності підприємства. Якщо його значення більше за нуль, то підприємство є платоспроможним у поточному періоді, якщо ж менше – неплатоспроможним[4].



**Рис. 3.1. Алгоритм формування антикризового управління
ПрАТ «Оболонь»**

Далі засобами кореляційно-регресійного аналізу (табл. 3.1) визначено найбільш впливові фактори на зміну інтегрального показника ПрАТ «Оболонь». Як незалежні змінні були взяті значення показників майнового стану, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Таблиця 3.1

Кореляційна матриця

Показники	Показник завантаженості майна (X1)	Показник перспективної платоспроможності (X2)	Показник фінансової стійкості (X3)	Показник Ділової активності (X4)	Рентабельність реалізованої продукції (X5)	Інтегральний показник (Y)
Y	1	-0,2019	0,8735	0,6904	0,2361	0,3341
X1	-0,2019	1	0,0833	-0,6400	-0,0830	-0,5998
X2	0,8735	0,0833	1	0,4371	0,2505	0,0545
X3	0,6904	-0,6400	0,4371	1	0,4873	0,1721
X4	0,2361	-0,0830	0,2505	0,4873	1	-0,5367
X5	0,3341	-0,5998	0,0545	0,1721	-0,5367	1

Згідно з даними кореляційної матриці найбільший вплив на зміну інтегрального показника чинять показники перспективної платоспроможності (0,8735) та фінансової стійкості (0,6904), всі інші фактори несуттєво впливають на результативний показник. Тому побудуємо економетричну модель зміни інтегрального показника:

$$Y_p = 0,25 + 0,47 X_1 - 0,20 X_2 + 0,28 X_3 - 0,19 X_4 - 0,18 X_5 \quad (3.1)$$

де, $R^2 = 0,9106$; $F_p = 20,38 > F_{\alpha} = 3,84$.

Отже, наведене рівняння 3.1 є лінійним, зміни інтегрального показника фінансового стану підприємства (рис. 3.2) досить точно характеризує його залежність від відібраних факторів. Значення коефіцієнта детермінації вказує на те, що на 91,06% показники перспективної платоспроможності та фінансової стійкості впливають на зміну інтегрального показника і лише 8,94% припадає на дію інших факторів, що не включено у модель.

Побудована модель є адекватною, оскільки розрахункове значення критерію Фішера перевищує його табличне значення, тому за даною моделлю варто здійснювати прогнозування фінансового стану ПрАТ «Оболонь».

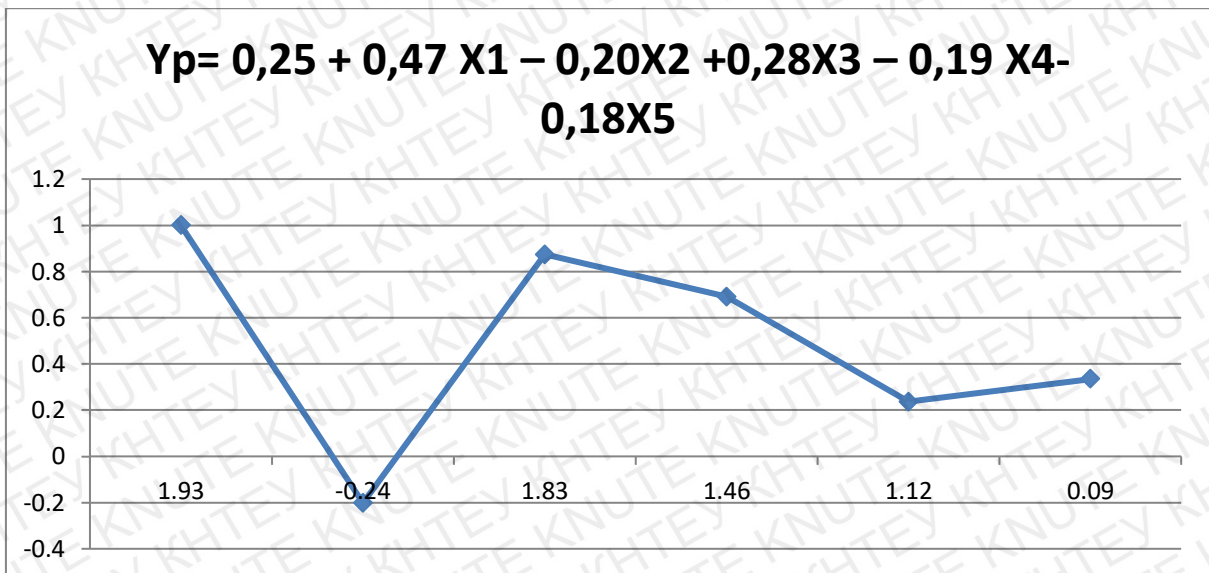


Рис. 3.2. Графік змін інтегрального показника фінансового стану ПрАТ «Оболонь»

Оскільки на зміну як результативного показника, так і відібраних факторів часовий фактор не чинить значного впливу, процес прогнозування здійснимо, припустивши, що протягом наступних років як показники ліквідності та платоспроможності, так і показники фінансової стійкості будуть зростати на 10%. Розрахуємо планові показники, які характеризують рівень рентабельності підприємства ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозовані показники рентабельності підприємства ПрАТ «Оболонь», %

Показник	Роки		Абсолютне відхилення
	факт	прогноз	
	2020	2021	
Рентабельність активів	0,75	0,82	0,07
Рентабельність власного капіталу	1,3	1,43	0,13
Рентабельність сукупного капіталу	4,99	5,49	0,5
Рентабельність продажу	0,91	1	0,09
Рентабельність реалізованої продукції	0,95	1,04	0,09
Рентабельність оборотних активів	0,86	0,95	0,09
Рентабельність виробничих ресурсів	10,36	11,4	1,04
Рентабельність витрат	0,88	0,97	0,09
Рентабельність основних засобів	6,26	6,88	0,62

Прогнозовані показники рентабельності підприємства ПрАТ «Оболонь» зростають, зокрема рентабельність капіталу за чистим прибутком, рентабельність власного капіталу, загальна рентабельність і рентабельність

реалізованої продукції за чистим прибутком також зростають, що свідчить про зростання чистого прибутку в плановому періоді та про ефективність впровадження моделі антикризового управління.

Розраховані прогнозовані значення показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозування відносних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» на 2021-2024 роки

Показник	Роки		Абсолютне відхилення
	факт 2020	прогноз 2021	
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,35	1,54	0,19
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,91	1,05	0,14
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,57	0,64	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	0,12	0,23	0,11
Коефіцієнт фінансового ризику	0,74	0,67	-0,07
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,37	0,43	0,06
Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок виручки	6,21	9,64	3,43
Забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок виручки	1,31	1,45	0,14
Коефіцієнт мобільності	6,56	7,21	0,65

Прогнозування відносних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь», вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства, так як коефіцієнти фінансового ризику та індекс постійного активу зменшуються, що є позитивною тенденцією. Всі інші показники зростають, що свідчить про ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Загалом, запропонований алгоритм формування антикризового управління ПрАТ «Оболонь» та запровадження чотирьох напрямків антикризового управління, які в комплексі створять оптимальну систему заходів антикризового управління підприємством, направлених на раннє виявлення ознак кризових явищ та своєчасне реагування дають можливість скоординувати форми і методи фінансового забезпечення функціонування

підприємства; адаптувати інформаційну базу та методику діагностики стану антикризового управління до сучасних економіко-правових умов.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, криза (при широкому на неї погляді), так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін [9].

Будь-яка соціально-економічна система (підприємства, суспільна формація тощо) має дві тенденції свого існування:

– функціонування – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність соціально-економічної системи, її якісну визначеність та сутнісні характеристики;

– розвиток – придбання нової якості, що змінює стабільність й умови функціонування соціально-економічної системи. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна його характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності.

В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона

призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [18].

Оскільки антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, воно повинно виконувати як загальні функції управління, так і специфічні, притаманні виключно йому функції, а також зв'язуючи, оскільки процес подолання кризи охоплює всю соціально-економічну систему.

Основними функціями слід вважати такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що й обумовлює визначення таких функцій, як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цільовизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

Для прогнозування кризових явищ та ймовірності банкрутства у вітчизняній практиці підприємств використовуються багатофакторні моделі. Багатофакторні моделі прогнозування банкрутства складаються з п'яти – сімох фінансових коефіцієнтів, тому найбільш точно відповідають нинішнім умовам функціонування підприємства. На їх основі розраховується інтегральний комплексний показник ймовірності банкрутства з ваговими коефіцієнтами, що виступають індикаторами оцінки такої ймовірності. Розрахунок різних груп фінансових показників в багатофакторних моделях дає можливість підприємству врахувати вплив окремих показників на загальний результат та врахувати їхню значимість залежно від сили їхнього впливу на діяльність підприємства.

Підприємство ПрАТ «Оболонь» є фінансово стійким та платоспроможним. По-друге, підприємству необхідно вживати заходів щодо

збільшення прибутковості, шляхом пошуку оптимального співвідношення власного і позикового капіталу; мобілізації внутрішніх резервів підприємства; оптимізації збутової політики; удосконалення рекламної діяльності; зниження собівартості продукції; оптимізація дебіторської заборгованості; збереження кадрового потенціалу; здачі в оренду або продаж окремих об'єктів основних засобів а також вивчення можливості розширення обсягів ринків збуту продукції.

Загальна порівняльна оцінка ймовірності загрози банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2021 роки, дозволяє зробити наступні висновки: підприємству в найближчі перспективі не загрожує банкрутство, хоча згідно показника Бівера у 2018 та 2021 роках підприємство знаходиться в кризовому стані; згідно коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта покриття активів чистим оборотним капіталом підприємство ПрАТ «Оболонь» знаходиться в нормальному фінансовому стані; згідно показника фінансового левериджу за 2018-2021 роки підприємство ПрАТ «Оболонь» має нестійкий фінансовий стан; згідно показника економічна рентабельність у 2018 році підприємство ПрАТ «Оболонь» знаходиться в кризовому стані, але вже в наступні роки відбувається покращення показника і підприємство формує нормальну фінансову стійкість. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Оболонь» за моделлю О.Терещенка за 2018-2021 роки динаміка показника Z має тенденцію до зниження з 18,26 до 15,73, що склало 2,53., але все ж досліджуване підприємство залишається в межах де банкрутство йому не загрожує. Слід зазначити, що модель О.Терещенка є найбільш достовірною та оптимальною для українських підприємств, виходячи з отриманого результату фінансовим менеджером підприємства ПрАТ «Оболонь» потрібно негайно вжити заходів щодо покращення показника рентабельності операційного продажу, рентабельності активів та коефіцієнту покриття, а саме підвищення прибутку та нарощування надходжень грошових коштів підприємства.

Проведена інтегральна оцінка ефективності антикризового управління підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018-2021 роки засвідчує про успішну антикризову діяльність підприємства з достатньо високим рівнем ефективності використання капіталу, оптимальною структурою фінансування поточної діяльності та високим рівнем ліквідності і платоспроможності.

Для вирішення завдання побудови моделі діагностики загрози фінансової кризи була використана економетрична модель багатofакторної лінійної регресії, як залежна змінна застосовувався показник поточної платоспроможності підприємства. Якщо його значення більше за нуль, то підприємство є платоспроможним у поточному періоді, якщо ж менше – неплатоспроможним [6]. Було розраховане лінійне рівняння, що вказує на зміни інтегрального показника фінансового стану підприємства і досить точно характеризує його залежність від обраних факторів. Значення коефіцієнта детермінації вказує на те, що на 91,06% показники перспективної платоспроможності та фінансової стійкості впливають на зміну інтегрального показника і лише 8,94% припадає на дію інших факторів, що не включено у модель. Побудована модель адекватна, оскільки розрахункове значення критерію Фішера перевищує його табличне значення, тому за запропонованою даною моделлю було проведено прогнозування фінансового стану ПрАТ «Оболонь». Прогнозовані показники рентабельності та фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» зростають, що свідчить про зростання чистого прибутку в плановому періоді та про ефективність розробленої моделі антикризового управління та запропонований алгоритм формування антикризового управління ПрАТ «Оболонь», що включає чотири напрямки, які в комплексі створять оптимальну систему заходів антикризового управління підприємством, направлених на раннє виявлення ознак кризових явищ та своєчасне реагування на кризові явища орієнтуючись на сучасні економіко-правові умови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багацький В. Антикризисное управління підприємством: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. — К. : КНЕУ, 2012. 680 с.
2. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: [навчальний посібник]. Київ: КНЕУ, 2012. 325 с.
3. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Київ: Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
4. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012. Вип. 1. – С. 25.
5. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. пос. / О.Ю. Бочко, В.Ф. Проскура. К.: Кондор, 2014. 241 с.
6. Василенко В. О. Антикризисное управління підприємством: навч. Посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 504 с.
7. Вдовенко З. В. Методологические подходы к оценке эффективности деятельности субъекта хозяйствования. *Вестник Томского государственного университета*. 2013. № 284. С. 42 – 45.
8. Довгань Д. А. Антикризисное управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2016. Вип. 3. С.152-156.
9. Захаренко Н.С. Проблеми та заходи щодо антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7 (1). С. 90–94.
10. Зубко Т.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* : ДУТ, Київ. 2016 - №3 (17), С. 81-88.
11. Квасній Л.Г., Щербан Т.Й. Антикризисное управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248–250.

12. Коваленко В.В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса, 2013. 381 с.
13. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. *Економіка и управление*. 2013. № 4. С. 41 - 46.
14. Кондратюк О.І. Управління ризиками підприємства: опор. конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2016. 77 с.
15. Кудненко А. В., Мороз Н. В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 3(15). С. 130-137.
16. Ладнай М.А. Роль антикризового управління в стабілізації діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 4–6.
17. Мазаракі А.А., Касьянова А.О. Огляд запобіжних та кризорезистентних заходів антикризового управління підприємством. *Економічний часопис XXI*. 2015. С. 42 – 45.
18. Масленніков О. Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України. 2015. № 17(3). С. 260–262.
19. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2015. 277с.
20. Мельниченко, О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2015. №2(9). С. 16-22.
21. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: затв. постановою Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14. *Офіційний сайт Верховної Ради*

України: <http://zakon.rada.gov.ua>

22. Науменко А.П. Антикризове управління підприємством: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/518/502>.
23. Павлюк В. І. Сутність та роль превентивного антикризового управління підприємствами торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 4. С. 136 – 140.: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_4_24.pdf 6.
24. Панагушина В.П. Антикризисное управление: учеб. пособие для технических вузов под ред. Е. С. Минаева, В. П. Панагушина. . М. : ПРИОР, 2011. 432с.
25. Прохорова В. В., Ярмолюк В.І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством. *Економіка і управління*. 2013. № 2. с. 28-33.
26. Сергеева О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. – 2016. № 1. С.70–73.
27. Скопенко Н.С. Сутність та основні етапи антикризового управління. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2011. № 31. С.81–84.
28. Смірнов К.Г., Селиверстова К.Г. Теоретичні засади антикризового управління. *Технології та дизайн*. 2013. № 1(6): <http://knutd.com.ua/publications/pdf/TD/2013-1/13skgzau.pdf>.
29. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. №2(18). С. 399-403.
30. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2011. 560с.
31. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 38. 2016. С. 361 – 366.
32. Холод З. М. Антикризове управління – система завчасної діагностики

і захисту від кризових ситуацій. *Наукові записки*. 2012. № 7. С. 124–127.

33. Чернявська, Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18., ч. II. – С.247-252.

34. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К. : МАУП, 2011. 256 с.

35. Шевцова, О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 7(4). С.132-236.

36. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. с. 173-180.

37. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». *Збірник наукових праць серія «Управління»*. 2011. № 1. С. 33-42.

38. Юрик Н. Є. Причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах. *Матеріали XVIII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. Тернопіль. 2014. С.230–231.

ДОДАТКИ

Додаток А

		КОДИ	
		Дата	01.01.2021
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057
Територія	м.Київ, Оболонський р-н	за КОАТУУ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників: 3157			
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>	
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input checked="" type="checkbox"/>	v

**Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1-к**

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6 026	4 686
первісна вартість	1001	43 963	43 969
накопичена амортизація	1002	(37 937)	(39 283)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 141	11 272
Основні засоби	1010	4 611 402	4 352 291
первісна вартість	1011	12 003 847	12 080 275
знос	1012	(7 392 445)	(7 727 984)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	57 581	18 542
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4 693 164	4 386 805
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	753 270	1 015 849
Виробничі запаси	1101	559 903	824 163
Незавершене виробництво	1102	67 739	73 543
Готова продукція	1103	72 341	84 609
Товари	1104	53 287	33 534
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260 966	272 112
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	44 300	101 840
з бюджетом	1135	51 330	69 326
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 813	4 233
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 911	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 228	17 048
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	18 927	5 983
Усього за розділом II	1195	1 163 932	1 502 253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 857 096	5 889 058

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 603 868	2 445 387
Додатковий капітал	1410	1 916	1 198
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-6 437	-7 155
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-329 248	167 847
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 336 100	2 673 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	426 702	410 551
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	180 402	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260 062	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	867 166	1 020 282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	255 933	394 848
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 139 546	661 136
товари, роботи, послуги	1615	909 794	709 905
розрахунками з бюджетом	1620	104 445	102 148
у тому числі з податку на прибуток	1621	164	414
розрахунками зі страхування	1625	6 382	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	57 270	80 097
одержаними авансами	1635	120 483	183 041
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	13 639	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 462	23 252
Усього за розділом III	1695	2 653 830	2 194 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 857 096	5 889 058

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

01.01.2021

05391057

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коптів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,041500	0,792400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,041500	0,792400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Додаток Б

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників: 3460 Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10 Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата 19.02.2020	КОДИ 19.02.2020
		за ЄДРПОУ 05391057	
		за КОАТУУ	
		за КОПФГ	
		за КВЕД	

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2019 р.
 Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026
первісна вартість	1001	43 396	43 963
накопичена амортизація	1002	(36 539)	(37 937)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847
знос	1012	(7 073 024)	(7 392 445)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	КОДИ
			18.02.2020
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2019 рік
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД **1801008**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 277 833)	(4 292 370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(337 100)	(303 955)
Витрати на збут	2150	(661 989)	(675 489)
Інші операційні витрати	2180	(32 219)	(20 451)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	(0)	(128 200)

Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(329 215)	(275 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 418)	(23 505)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	144 591	0
збиток	2295	(0)	(325 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	257 633	0
збиток	2355	(0)	(365 420)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,792400	-1,123900
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,792400	-1,123900
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

