

# ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

*Кривоніс*

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І  
МАЄ:

СХОЖІСТЬ

**30%**

РИЗИК ПЛАГІАТУ

**100%**

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

**6%**

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

**0%**

Назва файлу: Кривоніс МО диплом.doc

Файл перевірено: 2024-01-04

Звіт створено: 2024-01-04



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра Підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА  
([library.econom.zp.ua](http://library.econom.zp.ua))

Зав.кафедрою \_\_\_\_\_  
к.е.н., доц. Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ

Виконав  
ст. гр. МО-212/м

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Б.Е. Кривоніс

Керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Н.Г. Магар

Запоріжжя  
2024

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ**  
**ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**

Кафедра ([www.zieit.edu.ua](http://www.zieit.edu.ua)) Підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

к.е.н., Панкова М.О.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**

студенту гр. МО-212/м,  
спеціальності «Менеджмент»  
Кривоносу Борису Едуардовичу

1. Тема: УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

затверджена наказом по інституту № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ р.

2. ([library.econom.zp.ua](http://library.econom.zp.ua)) Термін здачі студентом закінченої роботи: \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

1. Провести огляд літератури, що присвячена тематиці досліджень.  
([www.zieit.edu.ua](http://www.zieit.edu.ua))

2. Вивчити теоретичні основи управління антикризовими заходами як передумови ефективної діяльності організації.

3. Проаналізувати Особливості управління антикризовими заходами ТОВ «ДЗПТ».

4. Запропонувати напрямки Оптимізації управління антикризовими заходами ТОВ «ДЗПТ».

5. Оформити звіт за результатами роботи.

#### 4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата (www.zieit.edu.ua)
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	10.12.23		
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	20.12.23		
3	II атестація II розділ (library.econom.zp.ua) кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	28.12.23		
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат (library.econom.zp.ua)	31.12.23		
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи на оригінальність	05.01.24		
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	10.01.24		
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	15.01.24		
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи на кафедру	20.01.24		
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи	25.01.24		

Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ Н.Г. Магар  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Б.Е. Кривоніс  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) магістерська робота містить 89 сторінок, 20 таблиць, 11 рисунків, 57 бібліографічних посилань.

Метою дослідження є вивчення теоретичних особливостей управління антикризовими заходами, дослідження практичних аспектів управління антикризовими заходами ТОВ «ДЗПТ» та надання пропозицій щодо удосконалення такого управління на даному підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління антикризовими заходами ТОВ «ДЗПТ» (ТОВ «Дніпропетровський завод презиційних труб»).

Предметом дослідження є ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) особливості теоретико-методичних та практичних аспектів управління антикризовими заходами ТОВ «ДЗПТ».

Наведено характеристику теоретичних основ управління антикризовими заходами як передумов ефективної діяльності організації, проведено аналіз фінансового стану ТОВ «ДЗПТ», оцінку ймовірності банкрутства підприємства та запропоновано шляхи удосконалення управління антикризовими заходами підприємства. Розглянуто управлінські напрями антикризового управління ТОВ «ДЗПТ», проведено SWOT-аналіз для виявлення слабких сторін підприємства. На його основі, а також на основі експертного оцінювання запропоновано створення посади антикризового менеджера, що допоможе підприємству функціонувати більш ефективно, а також формування та організацію роботи окремої функціональної робочої групи, що повинна включати фахівців різних профілів, таких як фахівців з виробництва, маркетингу, управління персоналом, фінансових менеджерів та безпосередньо фахівців у галузі управління ризиками. ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) Також запропоновано зменшення адміністративних витрат, запровадження виробничої диверсифікації (розширення асортименту продукції).

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ, КРИЗА,  
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність управління антикризовими заходами на підприємстві	9
1.2 Система управління антикризовими заходами на підприємстві	16
1.3 Інструментарій управління антикризовими заходами на підприємстві	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАЯВНОСТІ КРИЗИ У ТОВ «ДЗПТ»	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЗПТ»	32
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «ДЗПТ»	35
2.3 Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ДЗПТ»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ ТОВ «ДЗПТ»	48
3.1 Управлінські напрями антикризового управління ТОВ «ДЗПТ»	48
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності антикризового менеджменту на підприємстві	62
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	75



## ВСТУП

В останні роки все більше зростає необхідність набуття керівниками підприємств навичок трансформації підходів до управління та адаптації інструментів менеджменту відповідно до різноманітних викликів, що виникають в сучасному економічному просторі. Керівники підприємств постійно стикаються з труднощами, що потребують застосування відповідних засобів менеджменту. При цьому у випадку кризи в діяльності підприємства необхідно вживати систему ефективних антикризових заходів для нормалізації його стану та подальшого розвитку.

Проблема даного дослідження є надзвичайно актуальною, враховуючи необхідність здійснення управління вітчизняними суб'єктами господарювання в умовах військової агресії Росії на території України, що посилює необхідність вивчення особливостей застосування антикризових заходів у різних галузях економіки. Робота спрямована на виокремлення особливостей та аналіз досвіду антикризового управління керівників підприємств з метою визначення оптимальних стратегій впровадження антикризових заходів. У цьому контексті досліджуються проблеми у діяльності підприємств, розробка ефективних стратегій впровадження засобів менеджменту антикризового характеру. Основні напрямки аналізу інформації в рамках даної роботи зосереджено на вдосконаленні стратегій реагування на кризові ситуації та поліпшенні стратегій відновлення економічної стабільності.

Багато вчених, таких як Базилінська О.Я. [1], Савицька О. М. [45], Воронко О.С. [8], Доценко І. О. [15], Мошкун Г. І. [33; 34], Мельник Ю.М. [31], Радзіховська Ю. М. [42], Скібицький О.М. [46] та інші займаються дослідженням управління антикризовими заходами. Кожен з них розробив власні методи управління діяльністю підприємства під час кризи, включаючи антикризові плани та програми.

Кризові явища становлять значну загрозу глобального характеру, оскільки кожна компанія є складовою національної, територіальної та галузевої економічної системи. Тому важливо впроваджувати елементи антикризового управління як в успішних підприємствах, так і ([dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua)) в умовах кризових ситуацій для поліпшення ситуації.

Для ефективного управління важливо розуміти, аналізувати та вивчати результати різноманітних досліджень і думок вчених. Важливо вдосконалювати управлінські стратегії відповідно до ситуації та уникати погіршення становища, забезпечуючи стійкість підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління антикризовими заходами ТОВ «ДЗПТ».

Предметом дослідження є особливості теоретико-методичних та практичних аспектів управління антикризовими заходами ТОВ «ДЗПТ».

Метою дослідження є вивчення теоретичних особливостей управління антикризовими заходами, дослідження практичних аспектів управління антикризовими заходами ТОВ «ДЗПТ» та надання пропозицій щодо удосконалення такого управління на даному підприємстві.

З урахуванням мети дослідження, визначено такі завдання даної роботи:

- розкрити сутність управління антикризовими заходами на підприємстві;
- охарактеризувати систему управління антикризовими заходами на підприємстві;
- розглянути інструментарій управління антикризовими заходами на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДЗПТ»;
- провести аналіз фінансового стану ТОВ «ДЗПТ»;
- надати оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ДЗПТ»;
- охарактеризувати управлінські напрями антикризового управління ТОВ «ДЗПТ»;

– надати пропозиції щодо підвищення ефективності антикризового менеджменту на підприємстві.

У роботі використано комплекс методів дослідження, зокрема: загальнонаукові (аналіз, синтез, дедукція, індукція, узагальнення), що допомогли визначити об'єкт, предмет, ([dspu.edu.ua](http://dspu.edu.ua)) мету, завдання дослідження, здійснити аналітичну обробку наукових джерел; конкретно-наукові: історико-структурний, що дав змогу структурувати наявну вітчизняну та зарубіжну економічну літературу, присвячену питанням управління антикризовими заходами, метод екстраполяції уможливив поширення висновків, одержаних у результаті аналізу ([krs.chmnu.edu.ua](http://krs.chmnu.edu.ua)); ([krs.chmnu.edu.ua](http://krs.chmnu.edu.ua)) моделювання – для оцінки ймовірності банкрутства; SWOT-аналіз, експертний метод та інші.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури, розміщена на 89 сторінках, містить 20 таблиць, 11 рисунків, 7 додатків, при її написанні було використано 57 літературних джерел.

## 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність управління антикризовими заходами на підприємстві

Оскільки вітчизняні компанії не мають практичного досвіду роботи в нестабільному економічному середовищі, питання ефективного управління антикризовими заходами стає особливо актуальним у сучасних умовах. Управління антикризовими заходами визначається як «комплекс методів та інструментів, спрямованих на сприяння запобіганню та усуненню кризових явищ» [2]. Проблеми, пов'язані з управлінням антикризовими заходами, різноманітні - від виявлення передкризових ситуацій до проблем інвестування в антикризові заходи, маркетингу, банкрутства та реструктуризації компаній.

Під широким терміном «управління антикризовими заходами» для компаній можна розуміти процес, який змінює діяльність компанії на основі діагностики потенційних проблем. Це визначення включає ключовий елемент - потенційні проблеми, їх діагностику та зміну діяльності компанії, ([nuczu.edu.ua](http://nuczu.edu.ua)) або, в сучасному розумінні, зміну активності бізнес-моделі.

Науковці, такі як Скібіцький Л. І. [46], Мельник Ю.М. [31], Школьник І.О. [53], Скрипник Н.Є. [47], визначають управління антикризовими заходами як систему управління бізнесом, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення негативних явищ за допомогою сучасного менеджменту. Розробка та реалізація спеціальних антикризових програм стає стратегічною складовою компанії, що дозволяє подолати тимчасові труднощі, підтримувати та покращувати позицію на ринку за будь-яких обставин, використовуючи в основному власні ресурси. Управління антикризовими заходами на підприємстві передбачає оперативне та ефективне реагування на суттєві зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів ([www.konferenciaonline.org.ua](http://www.konferenciaonline.org.ua)) [46] (рис. 1.1).

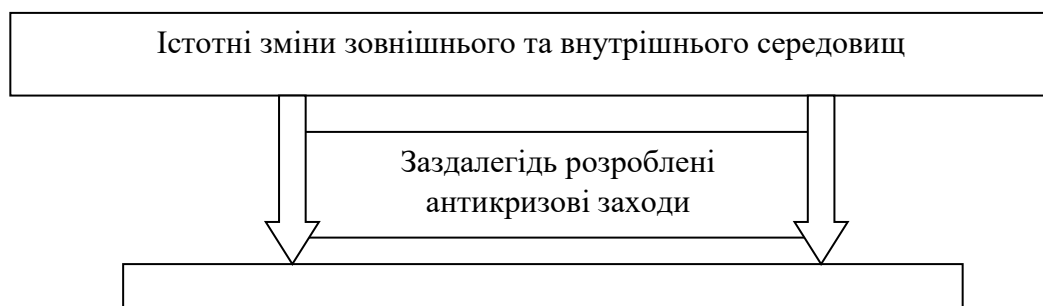


Рисунок 1.1 – Управління антикризовими заходами як система управління підприємством (складено автором на основі [46]).

Ю.М. Мельник визначає управління антикризовими заходами на підприємстві як послідовний ряд загальних заходів, що включає аналіз макро- та мікросередовища, визначення місії підприємства, вивчення економічного механізму кризових ситуацій, створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища ([www.konferenciaonline.org.ua](http://www.konferenciaonline.org.ua)) для виявлення слабких сигналів кризи, стратегічне управління та розробка стратегії запобігання неплатоспроможності, оперативна оцінка та аналіз фінансового стану ([odUvs.edu.ua](http://odUvs.edu.ua)) підприємства, визначення можливості неплатоспроможності, розробка системи дій у кризових ситуаціях та постійний облік підприємницького ризику з розробкою заходів його зниження [31].

Павловська А. С. та Руденко О. А. розглядають антикризові заходи як управління, спрямоване не лише на виходження підприємства з кризового стану, а й на прогнозування можливого банкрутства з метою запобігання за допомогою стратегічної програми для підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення [37].

Під антикризовим контролем розуміється складова управління, що спроможна попереджувати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності та підтримувати функціонування підприємства під час кризи з мінімальними втратами [12].

Деякі дослідники стверджують, що сутність управління антикризовими заходами на підприємстві полягає у вмінні керівництва аналізувати та регулювати механізми планування та розподілу прибутку, зокрема, у вирішенні проблем фінансування підприємства в умовах кризи [9]. Також вказується на важливу роль держави в регулюванні кризових ситуацій [13].

Більшість науковців погоджуються з твердженням, що управління антикризовими заходами на підприємстві становить основу антикризового управління та співставляється з терміном «антикризове управління». Термін «антикризове управління» має різноманітні визначення, що залежать від мети конкретного дослідження [31] (табл. 1.1).

Основний зміст антикризового управління виявляється у характерних рисах управлінських рішень, спрямованих на передбачення та ліквідацію можливих наслідків ризиків. Головний акцент при цьому здійснюють на здатності прогнозування та стратегічному плануванні кризових ситуацій, а також керуванні існуючими кризами за допомогою спеціальних методів управління. Загальною ідеєю антикризового управління є управління, спрямоване на прогнозування можливих кризових ситуацій, аналіз їх симптомів та прийняття заходів для зменшення негативних наслідків кризи, а також використання факторів її подальшого розвитку.

Стратегічне управління кризовими ситуаціями на підприємстві являє собою комплекс заходів та послідовних управлінських рішень, спрямованих на оцінку, аналіз та розробку системи впливу для відновлення підприємства з метою уникнення банкрутства.

Таблиця 1.1 – Наукові погляди на поняття «антикризове управління»

Визначення	Автор
<p>Антикризове управління – неперервний процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної або часткової діагностики фінансового стану підприємства. Його метою є розробка заходів для максимального використання отриманих знань, отриманих в результаті діагностики сильних сторін і можливостей підприємства, з метою підвищення конкурентоспроможності. Головна мета такого управління полягає в забезпеченні подальшого функціонування та розвитку підприємства в умовах агресивної конкурентної поведінки.</p>	<p>Кривов'язюк І. В. [26]</p>
<p>Концепцію антикризового управління можна охарактеризувати як форму діяльності, яка в певній мірі спрямована на передбачення загрози кризи, аналіз її конкретних ознак і вживання відповідних заходів для зменшення негативних наслідків цієї кризи та використання факторів такого управління для подальшого розвитку.</p>	<p>Пилипенко В. В. [40]</p>
<p>Антикризове управління включає в себе оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічні, політичні, соціальні та міжнародні кризові явища. Його завданням є забезпечення стабільного фінансового стану підприємства шляхом ефективного використання антикризових інструментів. Ці інструменти призначені для уникнення тимчасових фінансових труднощів та подолання кризових явищ.</p>	<p>Кущик А. П., Краснощок Я. В. [24]</p>
<p>Антикризове управління – систематизована діяльність, спрямована на максимально раннє виявлення ознак кризової ситуації та створення відповідних умов для її своєчасного подолання. Основна мета полягає в забезпеченні відновлення прибутковості конкретного підприємства та запобіганні його банкрутству.</p>	<p>Хринюк О. С., Бова В. А. [49]</p>

Антикризова політика визначає загальну стратегію підприємства, включає в себе принципи, методи та форми управлінських дій, спрямованих на підтримку техніко-економічного стану підприємства та формування

ефективного механізму управління, який може ефективно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та враховувати стратегію компанії за умов кризи.

Інші науковці визначають антикризові заходи як систему профілактичних і відновлювальних процедур, застосовуваних на підприємстві для запобігання його банкрутства [11]. Проте акцентування уваги виключно на фінансовому аспекті не є повністю обґрунтованим, оскільки у більшості випадків банкрутство є результатом кризи в діяльності компанії.

Після аналізу різних трактувань поняття «управління антикризовими заходами» можна виділити наступні підходи до даного визначення:

- Управління антикризовими заходами розглядається як механізм уникнення непроїзності.
- Управління антикризовими заходами обмежується фінансовими аспектами з метою запобігання неплатоспроможності.
- Управління антикризовими заходами вважається складовою управління або використовується тільки під час антикризового управління.
- В антикризовому управлінні держава відіграє провідну роль або її роль взагалі не передбачена (рис. 1.2).

Отже, враховуючи вищесказане, можна визначити, що суть управління антикризовими заходами полягає в об'єктивному визначенні причин кризи, її характеру, стадії та закономірностей, можливих сценаріїв розвитку, інструментів подолання кризи та запобігання подальшим кризовим явищам. Щодо концепції управління антикризовими заходами, то можна відзначити різноманіття трактувань цього поняття.

Аналізуючи визначення, викладені в роботах науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, можна зазначити, що управління антикризовими заходами виступає як функція менеджменту, спрямована на забезпечення високого рівня платоспроможності, зменшення впливу кризи та уникнення її наслідків.





Рисунок 1.2 – Підходи до тлумачення поняття «управління антикризовими заходами» (складено автором на основі [36]).

Управління підприємством через систему антикризових заходів представляє собою комплекс стратегічних дій, спрямованих на усунення дійсних або можливих проблем. Аналізуючи літературу з цієї теми, вдається зрозуміти, що управління антикризовими заходами – це процес застосування комплексу взаємопов'язаних заходів для соціально-економічного покращення фінансово-господарської діяльності підприємства. Воно передбачає створення умов для виходу з кризового стану та формування механізмів попередження ([vue.gov.ua](http://vue.gov.ua)) майбутніх кризових явищ. При цьому управління антикризовими заходами вирізняється конкретністю мети впровадження, ресурсною та часовою обмеженістю, орієнтацією на вирішення проблем, інноваційністю використовуваних інструментів управління та іншими особливостями. З урахуванням вказаних характеристик управління антикризовими заходами, можна виділити кілька видів цього процесу (рис. 1.3). Залежно від мети реалізації, управління антикризовими заходами може бути реактивним чи превентивним. Реактивне антикризове управління передбачає формулювання конкретних цілей, планування та виконання обмеженого набору заходів для уникнення кризового стану. Превентивне (запобіжне) антикризове управління, навпаки,

визначається реалізацією загальних цілей, сформульованих на етапі планування, і виступає важливим інструментом для виконання стратегічних завдань управління компанією.

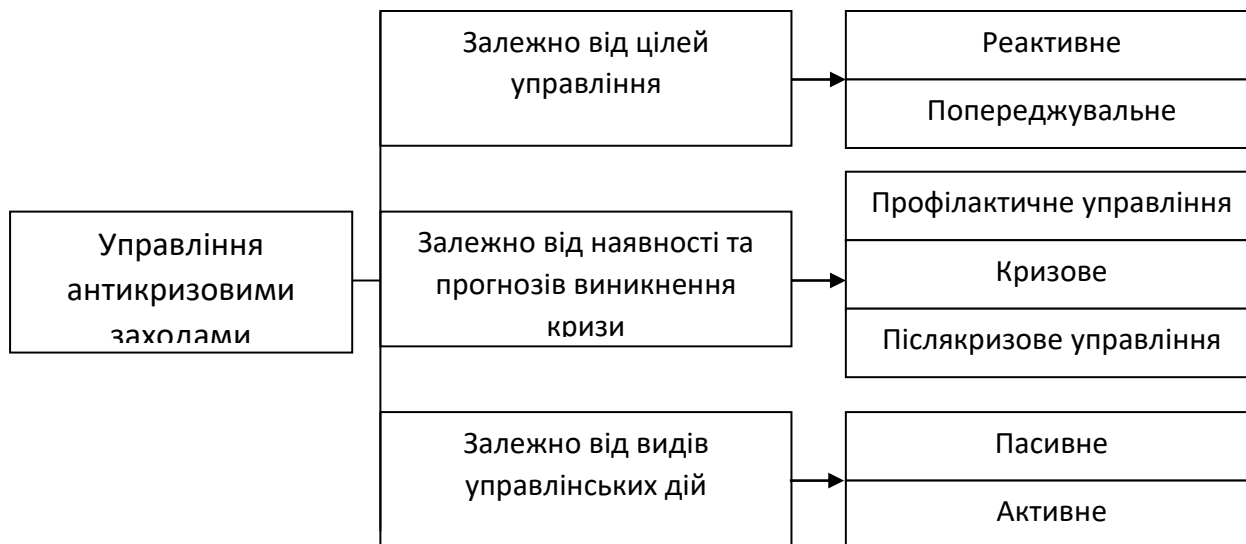


Рисунок 1.3 – Види управління антикризовими заходами (складено автором на основі [12]).

Активне управління антикризовими заходами передбачає ефективне керівництво в змінних зовнішніх та внутрішніх умовах, орієнтоване на використання наявних або розробку нових заходів для відновлення. Пасивне управління антикризовими заходами визначається управлінням внутрішніми процесами компанії з урахуванням можливих ризиків у майбутньому [21, с.231].

Отже, антикризове управління можна охарактеризувати як процес розробки та реалізації комплексу заходів для уникнення або подолання кризових ситуацій на підприємстві. Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільності та успішного розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності, (modecon.mnau.edu.ua) де велике значення має ефективність впровадження інновацій, про що буде згадано в наступному розділі нашої роботи.

## 1.2 Система управління антикризовими заходами на підприємстві

Для досягнення успіху в антикризовому управлінні важливо ретельно вивчити та впроваджувати інноваційні підходи та технології, які відповідають потребам та можливостям конкретного підприємства. Інновації в антикризовому управлінні ([modecon.mnau.edu.ua](http://modecon.mnau.edu.ua)) вимагають значних інвестицій у розвиток основних продуктивних сил (людей), техніки, технологій, науки, інформаційних технологій та предметів праці. Інновації можуть бути міждисциплінарними та потребувати значних ризикових інвестицій, розвитку інфраструктури ([modecon.mnau.edu.ua](http://modecon.mnau.edu.ua)) та державної підтримки [30].

Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового менеджменту в компаніях може призвести до таких переваг:

- Зменшення витрат: інноваційні технології допомагають знизити виробничі витрати, оптимізувати бізнес-процеси та зменшити витрати на електроенергію та інше.
- Збільшення прибутку: інновації дозволяють розширити ринки, привернути нових клієнтів та розробити нові продукти та послуги.
- Конкурентні переваги: інновації допомагають залучити нових клієнтів і збільшити частку ринку.
- Підвищення ефективності: впровадження нових технологій може зменшити час виробництва та поліпшити якість продукції.
- Підвищення іміджу: інновації поліпшують імідж компанії перед споживачами та інвесторами, залучаючи нових клієнтів та інвестиції.
- Збільшення гнучкості: інноваційні підходи допомагають створити більшу гнучкість у виробництві та управлінні.

Хоча інноваційні підходи у кризовому управлінні реалізують численні переваги для підприємства, вони також можуть спричинити певні труднощі, що потребуватимуть вирішення. Ось деякі з них:

– **Значні фінансові витрати:** Впровадження ([modecon.mnau.edu.ua](http://modecon.mnau.edu.ua)) інновацій може вимагати великих фінансових вкладень.

– Відсутність кваліфікованих кадрів: Запровадження нових технологій і підходів може викликати проблеми з повертанням і **навчанням кваліфікованих спеціалістів.**

– **Конкуренція:** Конкуренти можуть швидко копіювати нові технології та ідеї, що може зменшити переваги, **отримані від інновацій.**

– **Ризик порушення правил і норм:** Впровадження нових технологій може призвести до порушення правових норм, що вимагатиме додаткових зусиль **для забезпечення відповідності ([modecon.mnau.edu.ua](http://modecon.mnau.edu.ua))** законам і нормативам.

На основі джерел [1; 12; 19] сформульовано основні принципи управління антикризовими заходами:

– Постійна **готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства.**

– **Принцип об'єктивності, що передбачає врахування ([dSPACE.khntusg.com.ua](http://dSPACE.khntusg.com.ua)) сутності та механізмів виникнення кризових явищ** і спрямованість управлінського впливу на глибші причини.

– Актуальність **реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства. ([conf.at.ua](http://conf.at.ua))**

– Формування управлінського рішення на основі оперативної та достовірної інформації.

– Принцип чіткого ранжування першочергових рішень для усунення **проблем через обмеженість ресурсів і часу. ([conf.at.ua](http://conf.at.ua))**

– Принцип контролю за ходом реалізації управлінських дій для їх адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

– Принцип ефективності для максимізації потенціалу об'єкта і суб'єкта управління та мінімізації збитків.

– Принцип основного зв'язку для вирішення головних проблем і аналізу областей, які найбільше впливають на функціонування компанії.

- Принцип законності, який враховує правові аспекти підприємницької діяльності та процедури банкрутства.
- Принцип компетентності, який підкреслює важливість дієвого керівництва кризовою ситуацією.
- Кінцева спрямованість на діяльність в умовах посткризового розвитку.

Вплив зовнішніх факторів на підприємство може бути критичним і призводити до ряду негативних наслідків (рис. 1.4).

- Критичне зменшення виробничого потенціалу підприємства: вплив зовнішніх факторів, таких як економічні зміни, політичні зміни або стихійні природні лиха можуть спричинити руйнування виробничого потенціалу компанії. Під впливом цих факторів можливі зменшення обсягів реалізації продукції та збільшення витрат, що веде до скорочення виручки та прибутку компанії.

- Відсутність довгострокових макроекономічних передумов успіху: недостатнє управління або недооцінка довгострокових факторів успіху може також сприяти кризовим ситуаціям. Наприклад, несвоєчасна адаптація до ринкових змін чи втрата конкурентоспроможності можуть призвести до погіршення фінансових показників.

- Фінансові труднощі: зменшення прибутків і збільшення витрат може призвести до дефіциту власного та оборотного капіталу, що, в свою чергу, може спричинити повну неплатоспроможність та банкрутство.

Дефіцит ліквідності може викликати серйозні проблеми із фінансовими зобов'язаннями підприємства.

- Втрата оборотного капіталу: внаслідок низької рентабельності та зростання витрат може виникнути дефіцит грошових потоків і оборотного капіталу. Це може призвести до появи або зростання заборгованості та труднощів у виконанні фінансових зобов'язань.



Рисунок 1.4. –Вплив зовнішніх факторів на формування кризи фінансового стану підприємства (складено автором).

– Фінансові труднощі та банкрутство: якщо компанія не може вирішити фінансові труднощі та погасити свої зобов'язання, це може

привести до повної заборгованості, що свідчить про серйозні проблеми. У випадку невиконання зобов'язань перед кредиторами, компанія може опинитися на межі банкрутства.

– Ефективне управління кризою в сучасному економічному середовищі: в умовах постійних змін в економіці, ефективна стратегія управління кризою стає надзвичайно важливою. Це означає не лише реагування на кризові ситуації, але й передбачення можливих ризиків та вчасне впровадження інноваційних підходів. Ефективне лідерство, стратегічне планування та гнучкість у взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем можуть забезпечити стабільність компанії в умовах економічної нестабільності.

– Впровадження антикризового управління інноваційним підходом: при розгляді впровадження системи антикризового управління з інноваційним підходом необхідно провести аналіз галузі та ринку, оцінити технічні можливості та економічну доцільність. Наступним етапом є розробка стратегії впровадження інновацій та визначення необхідних ресурсів, зокрема фінансових та кадрових. Хоча впровадження інноваційного підходу може бути вимогливим, в кризових умовах це може призвести до суттєвих переваг для компанії та сприяти її довгостроковій конкурентоспроможності.

Якщо говорити про управління антикризовими заходами, то ефективність його реалізації залежить від кількох ключових факторів:

– Залучення кваліфікованого антикризового менеджера та проведення глибокого аналізу причин ситуації.

– Систематичне вдосконалення корпоративної культури на рівнях операцій та стратегій.

– Залучення та мотивація персоналу на всіх етапах управління кризовою ситуацією для сприяння співпраці та взаємодії.

– Раціональне використання страхових резервів для подолання кризових ситуацій, узгоджене зі стратегічним балансом інтересів компанії.

- Збереження потенціалу підприємства та його здатності до самовідновлення.
- Створення та збільшення добросесної репутації компанії серед різних зацікавлених груп.
- Впровадження антикризової культури, включаючи планування, підготовку, комунікацію та оцінку посткризової ситуації.

Антикризове фінансове управління на підприємстві виконує ключові функції, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості та [khntusg.com.ua](http://khntusg.com.ua) здатності керівників ефективно реагувати на кризові ситуації (рис. 1.5).

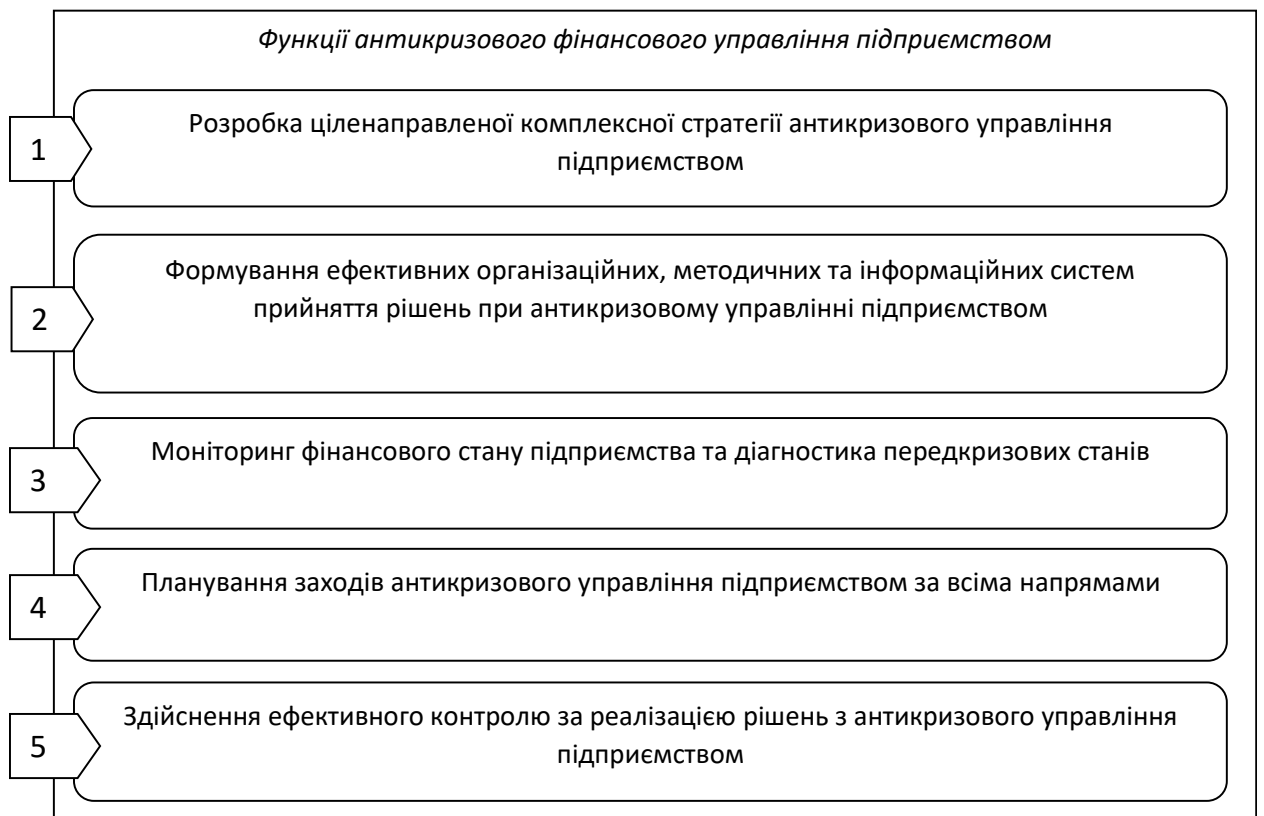


Рисунок 1.5 – Функції антикризового фінансового управління підприємством.

Це включає в себе планування та прогнозування фінансової діяльності, аналіз ризиків, оцінку фінансового стану компанії та розробку заходів для подолання можливих проблем.

Для успішного антикризового управління необхідно розробити ефективні організаційні, методологічні та інформаційні системи прийняття



рішень. Це включає формування антикризової команди, використання інформаційних технологій та розробку методів вирішення різноманітних завдань.

Важливого значення як функція антикризового фінансового управління має моніторинг фінансового стану і діагностика передкризових умов. При цьому необхідно систематично аналізувати фінансові показники підприємства та виявляти сигнали, що можуть вказувати на наявність передкризових ситуацій.

Суттєвим елементом є постійний моніторинг фінансового стану та діагностика факторів, які можуть призвести до виникнення кризових умов, та, відповідно, планування антикризових заходів включає стратегічне планування та інтеграцію управлінських заходів. Акцент даних дій робиться на корекції стратегії у відповідності до змін зовнішнього середовища. Важливо зазначити, що основна мета моніторинг фінансового стану – розробка детального плану дій і забезпечення взаємодії всіх структур компанії.

Завершальною функцією є ефективний контроль за виконанням антикризових управлінських рішень. Створення системи моніторингу та оцінки результатів, яка дозволяє своєчасно реагувати та коригувати стратегію за необхідності. Такий підхід сприяє підтримці фінансової стабільності та високого рівня ефективності в умовах нестабільного економічного середовища. (рис. 1.6).

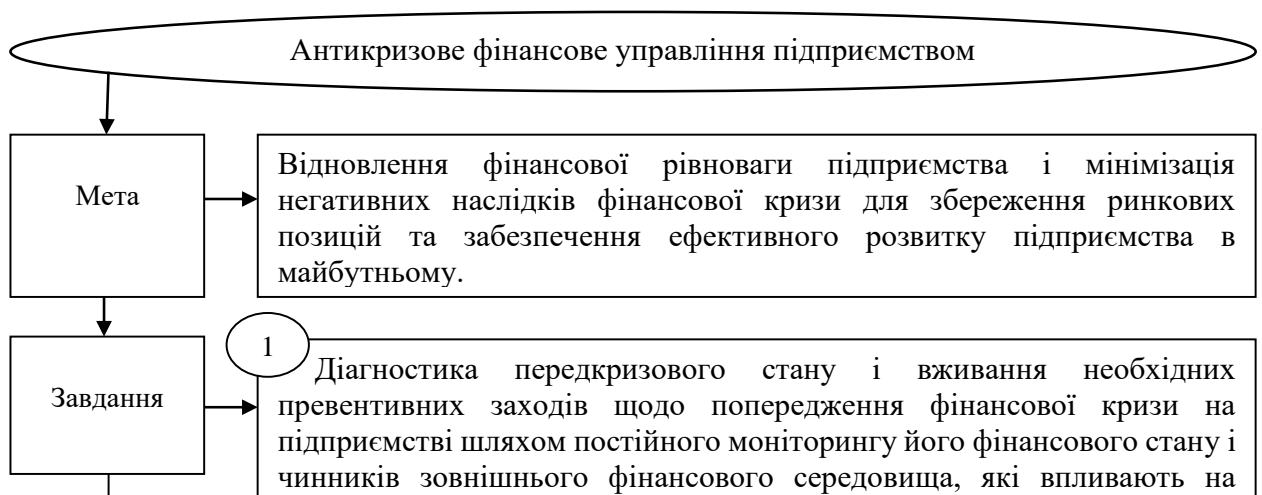


Рисунок 1.6 – Мета та завдання антикризового фінансового управління підприємством.

Застосування одного чи кількох інструментів управління антикризовими заходами відбувається на одному з відповідних етапів цього процесу. Концептуальна модель управління антикризовими заходами на підприємствах передбачає проходження підприємством послідовних етапів у процесі подолання кризи. (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Модель процесу управління антикризовими заходами на підприємстві (складено автором на основі [34]).

Процес управління антикризовими заходами на підприємстві передбачає розробку та впровадження запобіжних заходів з метою уникнення повторення кризових ситуацій, а також створення чи модернізацію основних елементів системи захисту від неплатоспроможності на рівні підприємства [34].

Управління антикризовими заходами може бути розділене на превентивні, кризові та посткризові заходи, залежно від особливостей розвитку та фінансового стану підприємства. Превентивне управління

спрямоване на прогнозування та аналіз причин можливої кризи, з метою нейтралізації загрози. Управління антикризовими заходами включає виявлення потенційних загроз, кількісну оцінку кризових факторів, розробку антикризової програми для поступального розвитку підприємства. Посткризовий менеджмент, в свою чергу, оцінює стан компанії після кризи та, відповідно до результату такого аналізу, планує подальшу діяльність.

В умовах ринкової економіки більшість суб'єктів господарювання ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) несуть відповідальність за свої економічні рішення. Виникають ситуації, які вимагають заходів для запобігання кризовим явищам або їх усунення. У сучасній економічній науці ці заходи відносять до системи управління антикризовими заходами.

Основний принцип управління антикризовими заходами полягає в підготовці до кризи, її пом'якшенні, виявленні та забезпеченні позитивних наслідків. Сфера реалізації управління антикризовими заходами включає прогнозування, моніторинг, виявлення ознак кризових процесів, розробку системи попередження, управління кризовими явищами для забезпечення позитивного виходу з кризи. ([www.ksau.kherson.ua](http://www.ksau.kherson.ua)) Результатом може бути досягнення нової якості організаційного розвитку. Іноді керівництво свідомо вибирає стратегію мотивованої кризи для інноваційного оновлення функціонування організації. У цьому випадку криза стає ([essuir.sumdu.edu.ua](http://essuir.sumdu.edu.ua)) засобом вирішення проблем оновлення [41], тому неабияк важливим є розгляд та аналіз елементів управління антикризовими заходами підприємства.

### 1.3. Інструментарій управління антикризовими заходами на підприємстві

Криза на підприємстві може виникнути з кількох причин, серед яких варто виокремити значне зростання витрат виробництва, неефективне управління бізнес-процесами, прийняття пасивної конкурентної стратегії та

недостатню інноваційність. Розглянемо ці причини докладніше і з'ясуємо, як впровадження різноманітних інструментів антикризового управління може бути корисним при подоланні кризових ситуацій на підприємстві.

Однією із головних причин кризи може стати зростання витрат на виробництво, що може виникнути через неефективне використання ресурсів, неадекватну оптимізацію бізнес-процесів та підвищення витрат на енергію. Впровадження інноваційних технологій і методів управління може сприяти зменшенню цих витрат, оптимізації виробничих процесів, підвищенню енергоефективності та раціональному використанню ресурсів.

Неефективне управління бізнес-процесами може призвести до надмірної складності, затримок у виробництві та втрати часу та ресурсів на непродуктивні завдання. Використання інноваційних методів управління, таких як штучний інтелект та системи автоматизації, може оптимізувати бізнес-процеси, скоротити час виробництва та підвищити загальну ефективність компанії.

Основні елементи системи управління антикризовими діями підприємства включають предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його [realization](http://ir.znau.edu.ua). Функції управління антикризовими заходами визначаються як визначення мети, планування, організація, мотивація та контроль. Принципи управління визначають правила поведінки, що підвищують управлінський потенціал і вдосконалюють взаємовідносини між об'єктом управління та його функціональним середовищем. Управління антикризовими заходами поєднує стратегічне та оперативне управління та вимагає створення аналітичної бази для прийняття ефективних управлінських рішень на стратегічному рівні.

У зв'язку з актуальністю управління в умовах кризи для вітчизняних компаній стає настійною необхідність розробки не лише чіткої термінології, а й методології, яка дозволить визначити, які саме методи антикризового управління будуть ефективними для конкретного підприємства.

Під час вивчення світового практичного досвіду антикризового реформування підприємств було виявлено кілька підходів до систематизації основних методів антикризового управління.

Д.В. Нізалов класифікує всі розглянуті методи в дві категорії, залежно від очікуваних результатів для компанії. Перша група, тактичні прийоми, включає заходи, такі як реструктуризація, зменшення штату та банкрутство, спрямовані на швидке покращення фінансових показників за допомогою зміни структури активів і пасивів, лізингу та продажу неефективних активів тощо. Друга група, стратегічні методи, включає регуляризацію, злиття та диверсифікацію, реструктуризацію та реінжиніринг, які спрямовані на зміну характеру компанії та покращення її якісних характеристик, таких як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість та інноваційність.

Різноманітність методів пояснюється різними підходами до антикризового управління та різним характером та причинами самого кризового явища. Залежно від причин кризи підприємство повинно вибрати метод, який найбільше сприятиме усуненню цих причин. Наприклад, для подолання кризи, пов'язаної із невиконанням нової стратегії існуючою організацією, **можуть бути використані ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua))** методи, такі як реінжиніринг, реструктуризація, регуляризація або ліквідація компанії.

Шість основних кроків управління антикризовими заходами включають діагностику кризових явищ, **визначення мети та завдань ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua))** управління, визначення відповідальних за розробку та впровадження антикризових процедур, оцінку термінів процесу управління, оцінку ресурсного потенціалу та реалізацію антикризової програми з контролем за виконанням та модернізацією політики відповідно до змін в середовищі.

В умовах сучасних компаній для забезпечення стабільності та успіху важливо враховувати різноманітні причини кризових ситуацій та своєчасно впроваджувати інноваційні підходи в стратегії **управління**.

**Сучасна економічна наука пропонує широкий арсенал інструментів** ([www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)) управління антикризовими заходами, які можуть відрізнитися за напрямком впливу та потенціалом відповідно до групи осіб, які їх використовують. Групування інструментів управління дозволяє чітко визначити їхнє **функціональне призначення та спростити вибір конкретного набору інструментів для подолання окремих видів патологій, що викликають кризові ситуації**.

Наведений перелік інструментів управління антикризовими заходами **не є вичерпним і може розширюватися в залежності від конкретної ситуації на рівні підприємства, галузі чи регіону.** ([www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)) Також не враховано заходів, які держава може використовувати як частину своєї політики контролю за кризою. (рис. 1.8):

- Ухвалення законів щодо банкрутства та реструктуризації компаній, **які перебувають у ([lib.iitta.gov.ua](http://lib.iitta.gov.ua))** стані неплатоспроможності.
- Здійснення державного нагляду за процесом створення бізнесу та формуванням його юридичної бази.
- **Здійснення державного контролю за діяльністю ([lib.iitta.gov.ua](http://lib.iitta.gov.ua))** підприємств та виконанням ними окремих економічних операцій.
- Забезпечення рівних умов для здійснення бізнесу, захист справедливих правових вимог та інтересів підприємств, боротьба з монополістичними тенденціями та недобросовісною конкуренцією.
- Державний нагляд за функціонуванням банківсько-кредитних систем та фінансових посередників для протидії платіжній кризі та запобігання втратам коштів компаній під час здійснення господарських операцій.
- Створення спеціалізованого державного органу, що відповідає за розробку методичних основ управління антикризовими заходами, надання

методичної консультативної допомоги неплатоспроможним підприємствам, а також підготовку та перепідготовку кадрів.



Рисунок 1.8 – Інструменти управління антикризовими заходами підприємством (складено автором на основі [31]).

Недостатнє реагування на зміни в конкурентному середовищі може призвести до втрати частки ринку та погіршення фінансового стану компанії. Відсутність активних заходів щодо розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів може бути важливою причиною кризи. Впровадження інновацій в продуктах, маркетингових стратегіях та обслуговуванні може підняти конкурентоспроможність, розширити регіон збуту і поліпшити фінансові показники.



Відсутність інновацій у продуктах і послугах може зменшити привабливість компанії для клієнтів і обмежити її можливості для зростання. Впровадження інноваційних технологій і методів може стимулювати розробку нових продуктів, покращення їх якості і характеристик, а також сприяти винаходженню нових підходів до надання послуг.

Основною внутрішньою причиною розвитку кризи в компанії є помилки в управлінні, а також неефективне та несвоєчасне реагування на несприятливі зовнішні фактори. Важливо впроваджувати заходи антикризового управління, спрямовані на виявлення та подолання кризових явищ для запобігання банкрутству та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Криза в підприємстві представляє собою загострення протиріч у соціально-економічній системі організації, яке ставить під загрозу її життєздатність у зовнішньому середовищі і вимагає якісно нових змін. Це період перелому в ході процесів і дій компанії. Існують два основні шляхи виходу з кризової ситуації: успішне подолання чи ліквідація підприємства як екстремальний варіант вирішення проблеми.

Вчені визначають три основних види криз на підприємстві:

- Ліквідність: Компанія перебуває в стані неплатоспроможності або ризикує втратити платоспроможність.
- Стратегічна: Виробничий потенціал компанії знищений, і відсутні довгострокові фактори успіху.
- Рентабельність: Підприємство зазнає збитків, збільшується заборгованість, що веде до незадовільної структури балансу.

Антикризовий план розробляється на основі антикризової програми, яка включає конкретні заходи, терміни їх виконання, необхідні ресурси та очікуваний результат. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового менеджменту може призвести до значних переваг для компанії. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зменшенню

енерговитрат, покращенню якості продукції, залученню нових клієнтів та інвестицій.

Згідно з обзором наукових праць, представлених у цьому розділі, застосування одного чи кількох інструментів антикризового управління відбувається на всіх етапах цього процесу управління.

## 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ ТОВ «ДЗПТ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЗПТ»

ТОВ «Дніпропетровський завод прецизійних труб» є юридичною особою. Компанія була заснована у 2007 році, а **на сьогоднішній день** ([lib.iitta.gov.ua](http://lib.iitta.gov.ua)) завод обладнаний сучасним механізованим і автоматизованим трубопрокатним обладнанням. У поєднанні з висококваліфікованими спеціалістами це дозволяє виробляти продукцію високої якості зі стабільним рівнем якості, обсягом до 70 тис. тонн труб різних видів. Підприємство випускає понад 3 000 профілерозмірів безшовних і електрозварювальних труб з вуглецевих і низьколегованих сталей різного призначення - водогазопровідні, нафтопровідні, котельні, профільні, прецизійні, морські, біметалічні для підшипників ковзання, труби загального призначення та ін.

Бізнес підприємства диверсифікований. Продукція підприємства застосовується в багатьох сегментах споживчого ринку і призначена для найважливіших галузей економіки: паливно-енергетичного комплексу, будівельної галузі, хімічного виробництва, електронної промисловості.

Товариство було засноване у 2007 році та приймає форму товариства з обмеженою відповідальністю. Найвищим органом управління є загальні збори, а виконавчий орган, який відповідає за поточне керівництво та підзвітність перед учасниками, керує діяльністю компанії.

Згідно статуту, учасниками ТОВ «Дніпропетровський завод прецизійних труб» є 11 фізичних осіб. На сьогодні це найпоширеніша організаційно-правова форма для малих і середніх підприємств, хоча правовий механізм створення, управління та ліквідації товариства з обмеженою відповідальністю не завжди достатньо гнучкий для адаптації до різноманітних потреб компаній.

У системі управління акціонерного товариства діє колегіальний орган, рада директорів, яку очолює генеральний директор. Ревізійна комісія, утворена загальними зборами учасників, контролює діяльність дирекції ТОВ «ДЗПТ».

Учасники, які є студентами, вносять майновий внесок у статутний капітал та беруть участь в управлінні та працюють в компанії.

Організаційна структура включає:

1. Раду директорів.
2. Управління.
3. Наглядову раду.
4. Службу **головного інженера**.
5. ([smida.gov.ua](http://smida.gov.ua)) Службу підготовки виробництва.
6. Виробничий відділ.
7. Фінансовий відділ.
8. Економічний відділ.
9. Відділ логістики.
10. Відділ продажу.
11. Маркетингова служба (Рис. 1.2).



Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ДЗПТ»

На підприємстві всього працює 815 осіб.

Завод розташований на двох промислових ділянках. В структурі підприємства нараховується 6 цехів основного виробництва, 2 цеха допоміжного виробництва та 23 відділи. ([smida.gov.ua](http://smida.gov.ua))

Оцінити рівень кризи, якщо вона є на підприємстві, можна за допомогою оцінювання його фінансового стану.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства, що відображуються у Балансі та Звіті про фінансові результати (табл. 2.1, рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «ДЗПТ»

Показник	2020 рік, тис. грн.	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Абсолютне відхилення, +, -	Темп зростання (зниження), %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	149569	158206	155700	6131	104,10%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	105347	99588	102796	-2551	97,58%
Фінансовий результат від операційної діяльності	16338	17226	17846	1508	109,23%
Чистий прибуток	11230	11580	11902	672	105,98%
Нерозподілений прибуток	12961	11580	11216	-1745	86,54%
Основні засоби	255106	260804	268214	13108	105,14%
Власний капітал	430291	429500	430407	116	100,03%
Поточні зобов'язання	12286	10647	18813	6527	153,13%

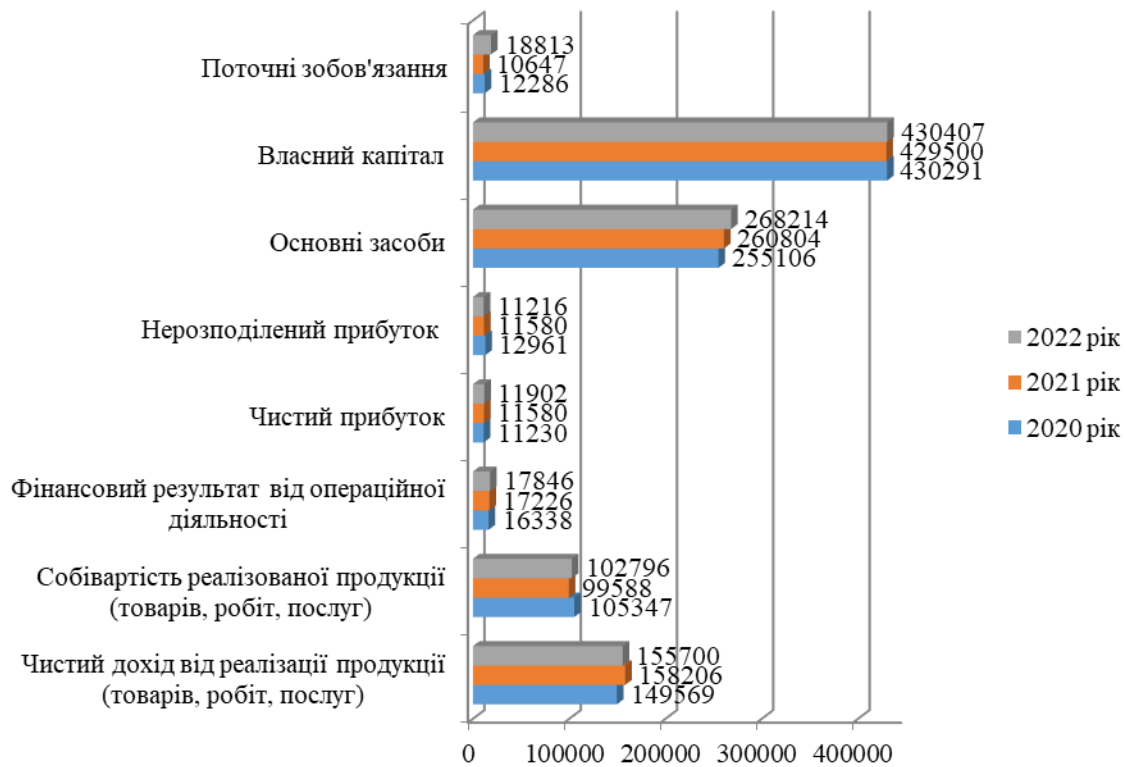


Рисунок 2.2 – Показники балансу ТОВ «ДЗПТ» (складено автором на основі звітності підприємства)

Як бачимо з наведених даних, сума нерозподіленого прибутку за 2022 рік дещо знизилась, водночас спостерігаємо збільшення вартості основних засобів. (umj.com.ua) Негативним є збільшення суми поточних зобов'язань.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства.

Як бачимо з табл. 3.2, за звітній період підприємство збільшило чистий дохід, прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності. Можемо характеризувати результат діяльності підприємства як позитивний.

## 2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «ДЗПТ»

Важливим показником аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його платоспроможності. Аналіз платоспроможності є відправною точкою у визначенні фінансового стану ТОВ «ДЗПТ».

Для оцінки платоспроможності використовують спеціальні фінансові коефіцієнти, які подальше порівнюють з встановленими нормами і динамічно враховують для виявлення закономірностей у розвитку. Розрахунок та аналіз цих показників подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «ДЗПТ» за 2020- 2022 р.р.

Показник	Нормативне значення	2020 рік (на кінець року)	2021 рік (на кінець року)	2022 рік (на кінець року)	Відхилення у сумі, 2022 рік від 2020 року, (+, -)
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	> 0,5	0,25	0,22	0,23	-0,02
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	0,67	0,61	1,14	0,47
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,25	0,22	0,23	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0,96	0,89	0,96	0

Як видно з таблиці 2.3, коефіцієнт фінансової незалежності зменшився за 3 роки, але все ж знаходиться в рамках нормативного значення, що свідчить про нормальний рівень фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт фінансування протягом всіх 3-х років дослідження знаходиться в рамках нормативного значення, і спостерігається зменшення даного показника, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є більше 0,1 протягом усього періоду дослідження, і, не зважаючи на зменшення даного показника, все ж підтверджує достатньо високу забезпеченість власними оборотними засобами капіталу підприємства. Маневреність власного капіталу також знаходиться в рамках нормативних значень і протягом 2022 року демонструє зростання даного показника.

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства виявляє тенденцію щодо зниження протягом усього періоду дослідження.

Оцінка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ДЗПТ» за 2020 – 2022 рр. проведений в табл.2.3. Розрахунки проведені на основі даних звітності підприємства (табл.. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3 – Оцінка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ДЗПТ» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Порядок розрахунку	2021 рік	2022 рік	Абс. відхилення	Темпи росту, %
Коефіцієнт платоспроможності (абсолютної ліквідності)	$K_{\text{плат}} = \frac{A1}{П1 + П2}$	1,08	0,27	-0,81	-24,90%
Коефіцієнт проміжної ліквідності (швидкої, суворої)	$K_{\text{шв.лік.}} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	4,49	0,85	-3,64	-19,02%
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$K_{\text{п}} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$	17,40	7,15	-10,25	-41,08%

За даними таблиці 2.8, сума всіх показників ліквідності зменшилась. Це є негативним показником, але варто відзначити, що зменшення відбулось в основному за рахунок зростання кредиторської заборгованості, а, оскільки це безкоштовні фінансові ресурси, то таку динаміку варто вважати лише умовно негативною.

Оцінимо **фінансову стійкість підприємства**. Фінансова стійкість характеризується так само системою відносних показників - фінансових коефіцієнтів, які **розраховуються у вигляді співвідношення абсолютних показників активу і пасиву балансу.** ([ua-referat.com](http://ua-referat.com))



Таблиця 2.4 – Класифікація активів та пасивів для визначення ліквідності балансу

Актив			2021	2022	Пасив			2021	2022
Високо-ліквідні	A1	Грошові кошти	31864	6044	Найбільш термінові	П1	КЗ	10647	18810
Швидко-ліквідні	A2	Дебіторська заборгованість (поточна)	15951	13128	Короткострокові	П2	Коротк. кредити та позикові кошти	--	3630
Повільно-ліквідні	A3	Матеріальні цінності	13744 9	14124 1	Довгострокові	П3	Довгострок. кредити та поз. кошти	--	--
Важко-ліквідні	A4	Необоротні активи	30620 0	31322 4	Постійні	П4	ВК	42950 0	43047

Розрахуємо показники рентабельності:

- активів, яка характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства та обчислюється за формулою (2.1).

$$Pa = Pz(\text{ч}) / Ka \quad (2.1)$$

де  $Pz(\text{ч})$  - загальний (чистий) прибуток підприємства за рік;

$Ka$  — середня сума активів за річним балансом;

- власного капіталу ( $P_{вк}$ ), яка відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів (2.2):

$$P_{вк} = (P\text{ч}) / K_{в} \quad (2.2)$$

де  $P\text{ч}$  — чистий прибуток підприємства;  $K_{в}$  — власний капітал підприємства. ([regionalka.at.ua](http://regionalka.at.ua))

- продукції, яка характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Вона визначається за формулою (2.4):

$$P_{п} = (P_{рп} \cdot 100) / C_{рп} \quad (2.4)$$

де  $P_{рп}$  — прибуток від реалізації продукції за певний період;

$C_{рп}$  - повна собівартість реалізованої продукції. ([www.ir.kneu.edu.ua](http://www.ir.kneu.edu.ua))

Як бачимо, за звітній період рентабельність активів зменшилась, хоча і була у минулому році не занадто високою, менше 1. Це свідчить **про те, що** ([lib.iitta.gov.ua](http://lib.iitta.gov.ua)) активи використовуються менш раціонально.

Як бачимо з результатів розрахунків, рентабельність власного капіталу також є не занадто високою, і також зменшилась більше ніж на 30% за звітній період. Враховуючи той факт, що підприємство взагалі не використовує кредитні кошти, такий показник можна вважати все ж ефективним.

Як видно з результатів розрахунків, на кінець звітнього періоду рентабельність продукції складала 109 %, а на кінець попереднього 110 %. Це не високі за значенням показники, але зростання можна охарактеризувати як позитивну тенденцію.

Наведемо дані показники в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «ДЗПТ» за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	2020 рік (на кінець року)	2021 рік (на кінець року)	2022 рік (на кінець року)	Відхилення у сумі, 2022 рік від 2020 року, (+, -)
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	0,0252	0,0261	0,0262	0,001
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	0,0261	0,027	0,0277	0,0016
Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0 збільшення	1,4198	1,5886	1,5147	0,0949

Отже, в цілому можемо констатувати, що прибуток підприємства зменшується, є проблеми зі збутом продукції, оскільки зросла ціна на сировинні матеріали, і, відповідно, на ціну продукції підприємства, що зменшило попит, зменшилась рентабельність підприємства.

Інформацію про собівартість реалізованої продукції розмістимо в табл. 2.4.

Як видно з табл. 2.6, 44% від усієї собівартості продукції займають витрати на оплату праці, ([journals.ontu.edu.ua](http://journals.ontu.edu.ua)) наступною за обсягом статтею втрат є матеріальні витрати, що свідчить про високу якість структури витрат, високою якість продукції, оскільки використовуються дорогі сировинна та матеріали, а також про ефективність використання трудових та інших ресурсів.

Таблиця 2.6 – Операційні витрати ТОВ «ДЗПТ» за 2020-2022 р.р.

№ з/п	Склад витрат	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Матеріальні витрати	60879	39,00%	54917	31,61%	61318	39,28%	439	0,28
2	Витрати на оплату праці	52922	33,90%	57857	33,30%	69298	44,39%	16376	10,49
3	Відрахування на соціальні заходи	11558	7,40%	12628	7,27%	15355	9,84%	3797	2,43
4	Амортизація	16899	10,83%	16904	9,73%	13747	8,81%	-3152	-2,02
5	Інші операційні витрати	22213	14,23%	13789	7,94%	14004	8,97%	-8209	-5,26
6	Разом	164471	105,37%	156095	89,85%	173722	111,29%	9251	5,93

Як видно з таб. 2.6, у 2021 році порівняно з 2020-м не набагато, але дещо зменшилась ефективність структури витрат, а саме спостерігаємо невелике зростання питомої ваги витрат на оплату праці, зменшення суми амортизаційних відрахувань та збільшення матеріальних витрат.

Однією з визначальних показників ефективності інвестицій є група показників ділової активності підприємства.

Оцінимо ділову активність підприємства (табл. 2.7).

Показник оборотності активів в цілому становить у звітному році 1,15, це на 0,21 більше ніж в 2018 році, але трохи менше ніж в 2020 році. Значення фондвіддачі (оборотність основних засобів) показує здатність основних засобів підприємства приносити дохід. Зростання цього показника є позитивним фактором у розвитку підприємства. ([aggregator-mlm.ru](http://aggregator-mlm.ru)) Однак,

слід зазначити, що в 2020 році оборотність основних засобів була вище ніж в звітному (1,6 проти 1,31).

Таблиця 2.7 – Аналіз ділової активності ТОВ «ДЗПТ» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Нормативне значення	2020 рік (на кінець року)	2021 рік (на кінець року)	2022 рік (на кінець року)	Відхилення у сумі, 2022 рік від 2021 року, (+, -)
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,48	0,49	0,45	-0,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,75	0,92	0,84	0,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	26,21	9,30	8,53	-17,68
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	12,60	42,65	39,13	26,53
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	441,15	434,65	398,76	-42,39
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	0,49	0,51	0,47	-0,02
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	7,52	11,98	10,99	3,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,91	2,15	1,97	0,06

**Ефективність використання оборотних (aggregator-mlm.ru) коштів** підприємства може бути визначена через ряд фінансових показників. Коефіцієнт абсолютної ліквідності виявляється найбільш вагомим індикатором платоспроможності. У звітному році цей показник має дуже низьке значення – 0,01 у 2020 році.

Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності не відповідає рекомендованому рівню протягом весь періоду дослідження і постійно зменшується. Значення цього показника у 2022 році складає 0,04, що вище, ніж у 2020 році, хоча ймовірно, значення опитування становитиме 0,55.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який визначає загальну платоспроможність підприємства, є особливо цікавим для потенційних інвесторів і кредиторів. Значення коефіцієнта поточної ліквідності також не відповідає рекомендованому рівню та має тенденцію до зниження, проте у 2021 році цей показник становить трошки більше 0,55 – приблизно 0,02.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє тенденцію до зростання, причому в 2022 році він збільшився втричі і склав 13,11. Однак, таке збільшення оборотності пов'язано впершу чергу лише зі зниженням середньорічної вартості **оборотних коштів**.

**Коефіцієнт оборотності** ([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua)) **матеріально-виробничих запасів** **відображає швидкість** ([www.repository.hneu.edu.ua](http://www.repository.hneu.edu.ua)) реалізації цих запасів. Позитивним є прискорення оборотності запасів, в звітному **році в порівнянні з** ([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua)) 2021 роком цей показник зріс на 2,33. Збільшення цього показника дуже актуально, тому що матеріально-виробничі запаси - найменш ліквідна стаття оборотних активів. Відповідно зменшився і термін реалізації запасів (період обертання) до 17 днів в 2022 році.

**Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості** ([www.repository.hneu.edu.ua](http://www.repository.hneu.edu.ua)) показує, що на початок періоду дослідження дебіторська заборгованість протягом 2020 року перетворювалася в кошти 93,49 рази, а ось в 2022 році - 84,56 рази, тобто зменшилася. Це негативне явище. Слід зазначити, що таке високе значення показника оборотності дебіторської заборгованості впершу чергу пов'язано з її незначною сумою. Період обертання дебіторської заборгованості фактично показує через який проміжок часу дебітори підприємства погашають свою заборгованість. Цей показник залишався незмінним протягом усього періоду дослідження - 4 дні. Оборотність кредиторської заборгованості показує, скільки днів потрібно організації, щоб розрахуватися за виставленими їй рахунках. Збільшення показника строку звернення із 22 до 35 днів говорить **про те, що** ([lib.iitta.gov.ua](http://lib.iitta.gov.ua)) при необхідності, підприємство може в короткий термін

розрахуватися за своїми рахунками, але трохи повільніше, ніж в попередні періоди.

### 2.3 Оцінка ймовірності банкрутства підприємства

Банкрутство або неплатоспроможність – це терміни ринкової економіки, які описують фінансовий стан суб'єктів господарювання. Під неплатоспроможністю розуміється визнана арбітражним судом неспроможність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами та відновити свою платоспроможність лише через ліквідаційну процедуру.

Виділяють наступні типи банкрутства:

Зобов'язальне – виникають через кризу в країні, політичну нестабільність, війну, стихійні лиха, боржників, інші обставини.

Фіктивне – особа намагається свідомо оголосити себе банкрутом для отримання відстрочки платежів чи списання зобов'язань.

Навмисне – створені керівником або власником з метою особистого вигоду чи інтересів інших осіб.

Недбалість – результат неефективної роботи та ризикованих операцій.

Легальне – коли відновлення платоспроможності неможливо.

При аналізі ймовірності банкрутства враховують такі показники:

Фінансові результати.

Ефективність використання активів і пасивів.

Платоспроможність та фінансова стійкість.

Інвестиційна діяльність.

Організаційно-структурні зміни в управлінні підприємством.

Існують різноманітні моделі оцінки ймовірності банкрутства, серед яких п'ятифакторна модель Альтмана, що розглядається детальніше, є однією з них.

Таблиця 2.8 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ДЗПТ» за моделлю

Е. Альтмана

№	Показник	Алгоритм розрахунку	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	$x_1$	Робочий капітал / загальна вартість активів	0.164	0.128	0,11
2	$x_2$	Нерозподілений прибуток (збиток) / підсумок активу балансу	1.295	1.387	1,21
3	$x_3$	Прибуток [збиток] до сплати податків / підсумок активу балансу	0.002	0.007	0,005
4	$x_4$	Власний капітал / довгострокові і поточні зобов'язання	0.196	0.147	0,128
5	$x_5$	Обсяг продажу / загальна вартість активів	0.549	0.547	0,542
6	Z	$0.717x_1 + 0.847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0.995x_5$	<b>1.849</b>	<b>1.895</b>	<b>1,995</b>

Як видно з таблиці 2.8, показник з року в рік збільшується, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства ТОВ ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org))

«ДЗПТ» за моделлю О. О. Терещенка (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ДЗПТ» за моделлю О.О. Терещенка у 2020-2021 рр.

№	Показник	Алгоритм розрахунку	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	$x_1$	Cash-Flow (ф. 2 2350 або 2355 + амортиз. Ф.2 к. 1195) / зобов'язання (ф.1 к. 1595 + 1695)	0.0212	0.7190	0,8110
2	$x_2$	Валюта балансу (ф. 1 к. 1300) / зобов'язання (ф.1 к. 1595 + 1695)	1.1955	1.1471	1,211
3	$x_3$	Прибуток (ф. 2 к. 2350 або 2355) / валюта балансу (ф. к. 1300)	-0.0001	0.0052	0,0062
4	$x_4$	Прибуток (ф.2 к. 2350 або 2355) / виручка від реалізації (ф.2 к. 2000)	-0.0003	0.0095	0,0105
5	$x_5$	Виробничі запаси (ф.1 від 1101 до 1104) / виручка від реалізації (ф. 2 к. 2000)	0.6645	0.5827	0,6123
6	$x_6$	Оборотність основного капіталу (виручка від реалізації) (ф. 2 к. 2000) / валюта балансу (ф. 1 к. 1300)	0.5494	0.5468	0,5321
7	Z	$1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$	<b>0.3789</b>	<b>1.4991</b>	<b>3,1831</b>

Аналізуючи таблицю бачимо, що у 2020 році підприємство було фінансово нестійким і йому загрожувало банкрутство (так як  $0 < Z < 1$ ). У 2022 році товариство покращило свою платоспроможності, так як  $1 < Z < 3$  (не порушено фінансову рівновагу).

Таким чином, орієнтуючись на модель О. О. Терещенка, можна зробити висновок, що на підприємстві ([diplomba.ru](http://diplomba.ru)) спостерігається тенденція ([www.BiblioFond.ru](http://www.BiblioFond.ru)) до покращення фінансової стійкості та платоспроможності, тобто за аналізовано роки на підприємстві підвищилася ефективність управління.

Основні переваги дискримінантної моделі Терещенка включають її простоту в застосуванні та розробці з використанням вітчизняних статистичних даних. Модель враховує сучасну міжнародну практику та вирішує проблеми критичних значень показників для підприємств різних сфер діяльності, використовуючи різноманітні модифікації базової моделі, а також враховує галузеву специфіку компаній.

Модель Г. Спрінгейта передбачає розробку інтегрального показника для оцінки ймовірності банкрутства компанії. Створена в 1978 році Г. Спрінгейтом з використанням покрокового дискримінантного аналізу, ця модель використовується для прогнозування банкрутства ТОВ «ДЗПТ» (див. таблицю 2.10).

У випадку, якщо критерій  $Z$  для підприємства менший за 0,862, підприємство вважається потенційним банкрутом. З іншого боку, якщо  $Z$  більше за 2,451, загроза банкрутства мінімальна, і підприємство є фінансово надійним (див. таблицю 2.10).

Провівши аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «ДЗПТ» за моделлю Г. Спрінгейта бачимо, що досліджуване підприємство впродовж 2020-2022 років є фінансово нестійким та є потенційним банкрутом (так як  $Z < 0,862$ ).

Коефіцієнт ризику на кінець 2021 року складав 6.796 (коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів).



Таблиця 2.10 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ДЗПТ» за моделлю Г. Спрінгейта у 2020-2021 рр.

№	Показник	Алгоритм розрахунку	2020 рік	2021 рік	2022 <sub>1</sub>
1	$x_1$	Робочий капітал (ф. 1 к.1195) / загальна вартість активів (ф. 1 к. 1300)	0.164	0.128	0,13
2	$x_2$	Прибуток до сплати податків та відсотків (ф.2 к.2290) / загальна вартість активів (ф.1 к. 1300)	0.002	0.007	0,00
3	$x_3$	Прибуток до сплати податків (ф.2 к. 2290) / короткострокова заборгованість (ф.1 к. 1695)	0.005	0.013	0,01
4	$x_4$	Обсяг продажу (ф.2 к. 2000) / загальна вартість активів (ф.1 к. 1300)	0.549	0.547	0,54
5	Z	$1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4$	<b>0.397</b>	<b>0.381</b>	<b>0,69</b>

Отже, підприємство має високий рівень ризику (при цьому якщо значення менше 1, то аналізоване підприємство має низький рівень ризику). Складемо стратегічну карту підприємства.

Таблиця 2.11 – Стратегічна карта підприємства

Показники	Оцінка		
	слабко допус.	добра	відмінна
1. Стабільність галузі		+	
2. Стабільність підприємства		+	
3. Конкурентоспроможність підприємства			+
4. Підсумки діяльності		+	
5. Ліквідність підприємства		+	
6. Незалежність підприємства		+	
7. Якість менеджменту		+	
8. Структура залучених коштів		+	
9. Аналіз ймовірності банкрутства	+		

Обґрунтовуючи вибір саме таких оцінок можна зазначити:

1) «добра» оцінка щодо стабільності галузі обумовлена тим, що продукція підприємства користується попитом на ринку алкогольних напоїв, проте **на даний період ([www.BiblioFond.ru](http://www.BiblioFond.ru))** попит може скорочуватися в залежності від рівня доходів споживачів;

2) стабільність підприємства оцінена, як «добра», виходячи з розрахунку показників ділової активності;

3) конкурентоспроможність підприємства оцінена, як «відмінна», так як дане підприємство займає міцні позиції на українському ринку металопрокату;

4) підсумки діяльності оцінені на «добре», так як має місце збільшення показнику чистого прибутку, проте зменшився прибуток від основної операційної діяльності;

5) ліквідність підприємства оцінена на «добре» у зв'язку з [socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org) невідповідністю деяких показників ліквідності (коефіцієнт абсолютної та загальної ліквідності) нормативним значенням;

6) незалежність підприємства оцінена на «добре» у зв'язку з високою питоною вагою позикового капіталу у [socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org) структурі джерел формування активів та значною залежністю від кредиторів;

7) якість менеджменту підприємства оцінена на «добре» завдяки непоганій стабільності підприємства, високій конкурентоспроможності продукції та в цілому хорошим підсумкам фінансово-господарської діяльності підприємства;

8) структура залучених коштів оцінена на «добре» у зв'язку з [socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org) надто високою питоною вагою кредиторської заборгованості у структурі позикового капіталу (41%);

9) аналіз банкрутства оцінено на «слабко допус.» оскільки підприємство не є платоспроможним. Так, спираючись на проведений аналіз ймовірності банкрутства можна стверджувати, що товариству загрожує банкрутство (по моделі Альтмана та Спрінгейта). При цьому за моделлю Терещенка підприємство є нормально функціонуючим (за умови переходу на антикризове управління).

### 3 ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ ТОВ «ДЗПТ»

#### 3.1. Управлінські напрями антикризового управління ТОВ «ДЗПТ»

Необхідність діагностики стану підприємства виникає на різних етапах його життєвого циклу. У кризових ситуаціях акцент організаційних змін зміщується в бік своєчасного вирішення проблем платоспроможності та фінансової стійкості, ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) що призводить до змін у завданнях, інструментах та методах корпоративного управління під час планування та реалізації змін у кризових умовах. З точки зору ([diplomba.ru](http://diplomba.ru)) системного та процесно-системного підходів, необхідність і доцільність організаційних змін можна пояснити. Процес змін розглядається як послідовність етапів, а управління враховує системний взаємозв'язок і цілісність елементарних, організаційних і функціональних підсистем з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Для правильної системи антикризового управління ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org)) важливо визначити етапи розробки заходів, ([elar.khnu.km.ua](http://elar.khnu.km.ua)) уточнити деталі та визначити відповідальних за їх реалізацію. Для компанії ТОВ «ДЗПТ», яку досліджуємо, виділено 4 класи можливого банкрутства. Для "організації з нестабільним фінансовим становищем" рекомендується агресивна антикризова стратегія, яку слід проводити протягом 1-3 місяців. Заходи включають надходження коштів, прискорення обороту оборотних активів, реструктуризацію зобов'язань та скорочення витрат. ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org))

Аналіз конкурентної ситуації ТОВ «ДЗПТ» проводиться з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища та можливостей виходу на зовнішні ринки за допомогою SWOT-аналізу (табл. 3.4).

Перед ТОВ «ДЗПТ» виникають наступні першочергові труднощі та проблеми які потребують вирішення:

- застарілий механізм збутової системи. Складність цієї проблеми полягає у тому, що експортний відділ має вузьку спеціалізацію, порівняно з основними конкурентами, експортний відділ ТОВ «ДЗПТ» потребує досить високий рівень витрат на функціонування, та має низьку ефективність.
- низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей.

Таблиця 3.1 – Поля SWOT- аналізу ТОВ «ДЗПТ»

<p><b>Потенційні внутрішні сильні сторони</b></p> <p>Позитивний імідж підприємства          Наявність фінансових ресурсів          Ефективний менеджмент          Досягнення економії витрат через оптимізацію виробничого процесу          Ефективні системи оцінки якості праці і підбору кадрів          Молодий, висококваліфікований колектив</p>	<p><b>Потенційні зовнішні можливості</b></p> <p>Можливість виходу на нові ринки          Розширення асортименту продукції          Вертикальна інтеграція (залучення власної збутової мережі)          Послаблення позицій конкурентів і завоювання більших часток ринку</p>
<p><b>Потенційні внутрішні слабкі сторони</b></p> <p>Відсутність власної збутової мережі (<a href="http://www.stud24.ru">www.stud24.ru</a>)          Переважна частка споживчого попиту задовольняється за рахунок внутрішнього виробництва          Низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей          Погане відстеження процесу виконання стратегії          Відсутність досліджень і розробок.</p>	<p><b>Потенційні зовнішні загрози</b></p> <p>Вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчими витратами виробництва          Повільний ріст ринку трубо прокату          Зміна політичного курсу держави          Несприятливе законодавче поле для діяльності підприємства          Підвищення вимог споживачів до продукції (<a href="http://www.stud24.ru">www.stud24.ru</a>)</p>

Складність полягає у тому, що завдяки вищому рівню модернізації виробництва цільові конкуренти мають додаткові переваги які виражаються у нижчій собівартості продукції.

ТОВ «ДЗПТ» має значні недоліки, що зумовлює на деяких ринках, ціни вище ніж у конкурентів.

Погане відстеження процесу виконання стратегії. Ця проблема характеризується тим, що на ТОВ «ДЗПТ» не існує спеціального підрозділу який займався відстеженням процесу виконання стратегії, та взагалі розробкою конкретних конкурентних стратегій.

Відсутність досліджень і розробок. Ця проблема характеризується тим, що ТОВ «ДЗПТ» не займається розробками та дослідженнями щодо розробки альтернативних продуктів у сфері виготовлення труб. Це зумовлює необхідність купувати новітні технології за кордоном, [що в свою чергу \(diplomba.ru\)](#) знижує прибутковість і конкурентні можливості заводу.

Після визначення [потенційних внутрішніх сильних сторін, потенційних внутрішніх слабких сторін та потенційних зовнішніх можливостей, потенційних зовнішніх загроз \(evnuir.vnu.edu.ua\)](#) для визначення можливостей ТОВ «ДЗПТ» розробимо матрицю SWOT. При цьому при перетині розділів утворюються 4 поля:

«СТМ» (Сила та можливості), це поле представлено як найкращі можливості заводу, оскільки об'єднує потенційні зовнішні можливості з сильними сторонами;

«СТЗ» (сила та загрози) це поле представлено як [можливості подолання зовнішніх загроз за рахунок сильних сторін \(rwsbank.com.ua\)](#) заводу;

«СТМ» (слабкість та можливості) це поле представлено як можливості подолання слабких сторін за рахунок потенційних зовнішніх можливостей

«СТЗ» (слабкості та загрози) це поле представлено як критичне положення заводу, при котрому слабкі позиції погіршуються загрозами його діяльності.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT ТОВ «ДЗПТ»

	Потенційні зовнішні можливості Можливість виходу на нові ринки Розширення асортименту продукції Вертикальна інтеграція (залучення власної збутової мережі) Послаблення позицій конкурентів і завоювання більших часток ринку	Потенційні зовнішні загрози Вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчими витратами виробництва Повільний ріст ринку трубопрокату Зміна політичного курсу держави Неприятливе законодавче поле для діяльності підприємства Підвищення вимог споживачів до продукції
Потенційні внутрішні сильні сторони Позитивний імідж підприємства Наявність фінансових ресурсів Ефективний менеджмент Досягнення економії витрат через оптимізацію виробничого процесу Молодий, висококваліфікований колектив	«СТМ» (Сила та можливості), Вихід на нові ринки Вертикальна інтеграція	«СТЗ» (сила та загрози) Позитивний імідж підприємства Наявність фінансових ресурсів
Потенційні внутрішні слабкі сторони Відсутність власної збутової мережі Переважна частка споживчого попиту задовольняється за рахунок внутрішнього виробництва Низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей Погане відстеження процесу виконання стратегії	«СТМ» (слабкість та можливості) Позитивний імідж підприємства Наявність фінансових ресурсів	«СТЗ» (слабкості та загрози) Вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчими витратами виробництва Повільний ріст ринку трубопрокату Зміна політичного курсу держави Неприятливе законодавче поле для діяльності підприємства

Крім SWOT-аналізу для ТОВ «ДЗПТ» доцільно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства. Його почнемо з дослідження особливостей організації управління. Для цього скористаємося табличною формою (табл.3.4).

Для визначення рівня розвитку керівництва ТОВ «ДЗПТ» на першому етапі розраховуємо кількість балів за позиціями, що підлягали оцінці у

табл. 3.4. Вона дорівнює 29,5.

На другому етапі визначаємо середню оцінку за кожною ознакою, що досліджувалася (усього – 10 ознак):

$$A = \frac{\sum \text{балів}}{10} = \frac{29,5}{10} = 2,95$$

Таблиця 3.4 – Характеристика керівництва організації ТОВ «ДЗПТ»

Тип орган. Хар-ка	Традиційна	Виробництво	Маркетинг	Стратегічний	Гнучкий	Бал
1.Характер міркування	Традиційний	Спрямований на виробництво	Планування	Підприємницький	Творчий	4
2.Орієнтація	Спрямовану на фірму	Збалансована			Спрямована на внутрішнє середовище	3
3.Строкова орієнтація	сьогодні	Аналіз минулого	Екстраполяція майбутнього	Нові дії	Створення продуктів	3
4. Модель успіху	Стабільність	Ефективність виробництва	Баланс внутрішнього виробництва та маркетингу	Капіталовкладення у найбільш вигідні проекти	Творчість	2
5.Готовність до ризику	Відмова від ризику	Йти на опановані види ризику	Шукати знайомі види ризику	Шукати незнайомі та нові види ризику		
6. Влада загального керівництва	Сильна влада		Помірна влада			2
7. Стиль керівництва	Політичний	Дисципліна и контроль	Натхнення, загальна мета	Логічне пояснення	Творчий	2
8. Способи вирішення проблем	Спроби та помилки	Діагностичне вирішення проблем	Оптимізація	Пошук альтернатив	Створення альтернатив	3
9. Знання	Знання внутрішньої політики підприємства	Знання виробничих операцій	Знання традиційних ринків конкурентів та технологій	Знання глобальних можливостей	Готовність миттєво навчатися при виникненні різноманітних змін середовища	5
10. Орієнтація стилей керівництва	На завдання		На особистості	На особистості та завдання		4,5

Отже, ступінь організації управлінських процесів на ТОВ "ДЗПТ" може бути характеризує як низький, враховуючи рівень розвитку керівництва. Основні недоліки в управлінні виявляються у застосованій моделі успіху, стані та типі влади, а також стилі керівництва.

Для об'єктивної оцінки ефективності заходів щодо протидії кризі була

проведена експертна оцінка. В ролі експертів виступили керівники різних підрозділів ТОВ "ДЗПТ", які, завдяки своїм посадам та професіоналізму, можуть оцінювати управлінський процес в більш широкому контексті. Це включає в себе начальника відділу митних брокерів, головного бухгалтера, начальника договірної частини та начальника відділу закупівель.

Експерти виставили оцінки кожному з визначених факторів за п'ятибальною шкалою. В кінцевому підсумку було розраховано середній бал для кожного підрозділу в аспекті антикризової діяльності.

Результати проведеного експертного аналізу відображені у таблиці 3.5, інформація в якій вказує на слабкі сторони ТОВ "ДЗПТ". Ці аспекти необхідно підсилити в рамках антикризового управління, зокрема, щодо роботи адміністративних підрозділів, які відповідають за різноманітні питання, пов'язані як із управлінським процесом, так і зі стратегією підприємства в цілому.

Таблиця 3.5 – Система заходів антикризового управління в ТОВ «ДЗПТ»

Підрозділи	Система заходів антикризового управління	Середній бал (експертна оцінка)
Фінансовий відділ, найвищі ланки управління	стратегічне фінансове планування; оптимізація й контроль витрат; контроль над дебіторською заборгованістю; розв'язок комплексу завдань по оптимізації ціни.	2
		4
		2,5
		4,5
Відділ продажу та відділ закупівель	оптимізація структури й системи управління збутом та закупівлями, організація системи продажів, просування продукції на ринку й реклама (причому як пряма, так і непряма)	3,5
Відділ оподаткування та митного обслуговування	поліпшення застосовуваних технологій митного оформлення та зберігання продукції і підвищення культури обслуговування клієнтів	3
		5

Зазначемо, що антикризові заходи, застосовувані у блоці митного супроводу та податкового оформлення, були відзначені як ефективні - з оцінкою «3». Це говорить про те, що ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org)) впроваджені



технології взаємодії з митними органами забезпечуються новими підходами і спрямовані на надання послуг високого рівня.

У межах оцінки ефективності антикризового управління (socrates.vsau.org) підприємством було проведено опитування (www.BiblioFond.ru) 10 осіб з питань використання методів антикризового управління в ТОВ "ДЗПТ". Респондентами були як керівники, так і фахівці з значним стажем роботи.

Для індивідуального опитування була розроблена спеціальна анкета, зразок якої подано в додатку. Кожна відповідь оцінювалася на п'ятиступеневій шкалі.

Бали для рубрики "Частота використання в практиці антикризового управління" були розподілені так:

- 3 – завжди;
- 2 – часто;
- 1 – рідкісний;
- 0 – ніколи.

Бали для рубрики "Оцінка ефективності" мали наступний розподіл:

- 5 – ефективний;
- 4 – добре;
- 3 – задовільний;
- 2 – неефективний.

Після аналізу заповнених анкет видно, що з 17 запропонованих методів антикризового менеджменту респонденти вважають активними (тобто завжди використовуються) лише 4, і з них лише 3 є ефективними: перевірка фінансового стану, виявлення ризиків та зниження витрат. Важливо відзначити, що аудит фінансового стану ТОВ "ДЗПТ" проводиться щорічно за участю зовнішніх експертів.

Отже, внутрішній контроль, включений до стратегії антикризового управління, ґрунтується на застосуванні двох ефективних методів – виявлення ризиків і зниження витрат.

Таблиця 3.6 – Результати анкетування по використанню методів антикризового управління в ТОВ «ДЗПТ»

Методи	Середній бал		Загальна кількість балів
	Кількість згадування	Оцінка ефективності	
моніторинг зовнішнього середовища	2	4	
системний аналіз сигналів про можливі зміни стану й конкурентного статусу фірми	2	3	
аудит фінансового стану	3	5	
аналіз кредитної політики й заборгованості компанії	1	3	
визначення ризиків	3	5	
оцінка поточного стану організації й прогнозування її можливих станів у майбутньому	2	3	
використання ноу-хау	0	0	
позиціонування торговельної марки	1	2	
оптимізація кадрової роботи	2	3	
боротьба за якість	2	4	
цінова політика	3	4	
скорочення витрат	3	5	
збільшення надходження коштів в організацію	2	4	
проведення реструктуризації кредиторської заборгованості	1	3	
визначення стратегії розвитку	1	2	
проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.	1	2	
автоматизація системи антикризового управління	1	2	

На рис. 3.2 ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org)) представлені методи антикризового управління, ефективність яких була оцінена працівниками ТОВ «ДЗПТ». З аналізу випливає, що співробітники ТОВ «ДЗПТ» визнають лише 7 методів антикризового управління як більш-менш ефективні. Перші три методи належать до діагностичних, а останні чотири – до стратегій антикризового управління. Однак автоматизація процесів для прискорення ухвалення управлінських рішень стає все більш актуальною для ТОВ «ДЗПТ», особливо в контексті відстеження кредитної політики, збільшення прибутку, реструктуризації зобов'язань та автоматизації антикризового менеджменту, хоча ці аспекти ще не є загальнопоширеними.



Рисунок 3.2 – Оцінка працівниками антикризових методів, що використовуються у практиці управління ТОВ «ДЗПТ»

Ключові проблеми в антикризовому управлінні ТОВ «ДЗПТ» виявлені, зокрема, у слабкому фінансовому контролі та відсутності автоматизації інформаційних потоків для ухвалення управлінських рішень. Ці проблеми повинні бути вирішені перш за все, щоб подолати кризу на підприємстві.

На основі проведеного аналізу ефективності антикризових заходів та експертних оцінок визначені основні проблеми ТОВ «ДЗПТ», такі як слабкий фінансовий контроль і відсутність автоматизації інформаційних потоків для ухвалення управлінських рішень. Отже, вирішення цих проблем визначає напрямок розвитку антикризового управління у ТОВ «ДЗПТ».

З вище наведених даних видно, що введення контролінгу та його

Система можливих стратегій антикризового розвитку для різних етапів життєвого циклу ТОВ «ДЗПТ» наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Вибір антикризових стратегій на різних стадіях життєвого циклу ТОВ «ДЗПТ»

Стадія життєвого циклу підприємства	Можлива стратегія	Організаційно-економічний механізм забезпечення реалізації стратегії
1	2	3
Народження	Стратегія мінімізації витрат. Стратегія фокусування.	Маркетингові дослідження. Мотивація працівників. Формування оптимальної організаційної структури із простими зв'язками. Дослідження в галузевих технологіях. Система стабільних заставних цін. Ціноутворення.
Розвиток	Стратегія концентрації зусиль. Стратегія вертикальної інтеграції. Стратегія інновації.	Формування інноваційно-інвестиційної політики. Формування корпоративної культури. Творча атмосфера в колективі. Укріплення партнерських зв'язків. Механізм контролю за роботою партнерів, конкурентів. Ринкова інфраструктура. Маркетингове забезпечення. Пільгове кредитування. Система страхування.
Зрілість	Стратегія диверсифікації. Стратегія інновацій. Стратегія реструктуризації. Стратегія максимізації продукції.	Перегляд інноваційно-інвестиційної політики. Розвиток корпоративної культури. Творча атмосфера в колективі. Створення нових партнерських зв'язків. Введення режиму економії. Зміна окремих керівників. Часткова зміна спеціалізації. Ринкова інфраструктура. Маркетингове забезпечення. Пільгове кредитування. Система страхування. Соціально-економічне прогнозування. Механізм забезпечення розширення номенклатури товарів.
Старіння	Захисна стратегія. Стратегія агресивного захисту. Стратегія зняття врожая. Стратегія реструктуризації. Стратегія ліквідації.	Вивільнення ресурсів із окремих галузей та їх спрямування в інші. Захист шляхом реакції на зовнішні фактори. Зміна окремих керівників. Часткова зміна спеціалізації. Мотивація працівників. Система дотацій. Система банкрутства.

Підвищення ефективності реалізації стратегії антикризового управління на ТОВ «ДЗПТ» можливе за допомогою розробки і впровадження

комплексної антикризової програми. При цьому важливо враховувати власні ресурси та можливості підприємства або залучати зовнішнього інвестора (реноватора), забезпечуючи контроль за процесом її впровадження. Також необхідно розробити та впровадити систему **запобігання кризовим явищам у майбутньому**.

### 3.2. **Пропозиції щодо підвищення ефективності антикризового менеджменту на підприємстві ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org))**

Своєчасне визначення ймовірності банкрутства та застосування запропонованих антикризових заходів значно знижує ризик потрапляння підприємства в кризову ситуацію. Однак існує низка факторів, які можуть ускладнити впровадження антикризового управління, таких як відсутність власних ресурсів для реалізації заходів, небажання керівництва підприємства впроваджувати систему антикризового управління та можливі помилки через некваліфікованість працівників і керівників.

Перевагою використання наведеного алгоритму антикризового управління є зменшення витрат на реалізацію заходів за рахунок власних коштів, а також розподіл повноважень за підрозділами для визначення центрів відповідальності.

З метою мінімізації наслідків негативних ситуацій компанії рекомендується розробити систему управління ризиками. Впровадження цієї системи в ТОВ «ДЗПТ» передбачає включення елементів управління ризиками до **системи антикризового управління ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org))** підприємства.

Управління ризиками входить в сферу фінансового менеджменту та передбачає цілеспрямований пошук та організацію роботи для зниження рівня ризику в умовах невизначеної економічної ситуації. Основною метою управління ризиками є досягнення максимального прибутку при оптимальному співвідношенні прибутку і ризику. **Суть** управління ризиками

полягає у виявленні можливих відхилень від запланованих результатів і управлінні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, зменшення втрат і підвищення обґрунтованості ([www.dnu.dp.ua](http://www.dnu.dp.ua)) прийнятих рішень.

В результаті аналізу, який був проведений у розділі два, висновок сформульовано щодо необхідності створення в ТОВ «ДЗПТ» відділу антикризового управління, який також включатиме функції антикризового напрямку. Цей новостворений відділ, організований у формі колегіальної групи, можна буде частково реформувати після виходу підприємства з кризи. ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org)) Основною метою цього відділу буде постійна розробка та впровадження програм антикризового управління в межах ТОВ «ДЗПТ».

При формуванні цього відділу необхідно враховувати кілька аспектів, зокрема:

Відділ повинен безпосередньо підпорядковуватися керівнику підприємства або одному з головних менеджерів;

Склад відділу повинен включати висококваліфікованих спеціалістів, які працюють там на постійній основі, а також можливість залучення додаткових працівників з інших сфер діяльності компанії за необхідності;

Якщо штатний працівник ТОВ «ДЗПТ» приєднується до групи антикризової дії, вартість його роботи збільшується на 20%, оскільки він зобов'язаний працювати поза своїми основними обов'язками у групі протягом певного періоду.

На стратегічному рівні управління ТОВ «ДЗПТ» реалізується власниками, які визначають стратегічні питання, такі як склад органів управління, напрямок діяльності, мета, завдання, межі відповідальності та підпорядкованість.

На тактичному рівні антикризове управління ТОВ «ДЗПТ» виконується Службою внутрішнього аудиту, яка входить в економічний відділ.

На оперативному рівні управління ТОВ «ДЗПТ» діють керівники середньої ланки, які виконують завдання, визначені на стратегічному та тактичному рівнях.

Враховуючи збитковий стан підприємства, важливим напрямком удосконалення антикризового управління є забезпечення прибутковості його діяльності. Таким чином, рекомендується впровадження повноцінної системи антикризового управління за визначеним алгоритмом, яка допоможе вирішити стратегічні та оперативні завдання.

Отже, ми розробили заходи щодо покращення ефективності антикризового управління на досліджуваному підприємстві (табл. [inmad.vntu.edu.ua](http://inmad.vntu.edu.ua)) 3.8).

Таблиця 3.8 – План заходів щодо покращення діяльності ТОВ «ДЗПТ»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальний за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати на місяць, грн.
Збільшення чистого прибутку (за рахунок збільшення доходу та зменшення адміністративних витрат)	Начальник економічного відділу та головний бухгалтер	1 рік	-
Створення посади антикризового менеджера, що передбачає розробку проектів А (залучення кваліфікованого персоналу з антикризового управління) і В (збереження ситуації, коли відповідальність за антикризове управління несе власник підприємства), здійснено їх варіативний аналіз	Начальник відділу кадрів	1 міс.	13,3 тис. грн.: 9,3 тис. грн. (оклад) + 4 тис. грн. (доплати)
Виробнича диверсифікація (розширення асортименту продукції)	Начальник економічного відділу, директор	1-1,5 року	21,7 тис. грн
			35 тис. грн.

Отже, згідно з пропонованими заходами, рекомендується впровадження посади антикризового менеджера в компанії з метою підвищення ефективності її діяльності. Важливим заходом для збільшення прибутку також є диверсифікація виробництва, оскільки асортимент продукції є досить обмеженим.

Метою делегування керівникам підприємства функцій управління економічними ризиками є підвищення якості управління підприємством.



Важливо мати на увазі, що якість виконання цієї функції залежить від наявності і доступності ефективних нормативно-методичних матеріалів для практикуючих ризик-менеджерів.

Сформування робочої групи з управління ризиками включає фахівців різних профілів, таких як представники виробництва, маркетингу, управління персоналом, фінансові менеджери та експерти з управління ризиками. Основні завдання групи включають взаємодію з керівництвом компанії, визначення періоду контролю та управління ризиками, вибір методів аналізу ризиків та розробку методів реагування на ризикові ситуації, визначення термінів початку заходів щодо реагування на ризикові ситуації, моніторинг і контроль системи управління ризиками.

Остаточне рішення про реагування на ризикові ситуації залишається на відповідальності директора компанії. Ідентифікація ризиків, визначення їх ймовірності та створення матричної моделі карти ризиків є важливими етапами управління ризиками, допомагаючи знижувати вплив негативних подій та забезпечувати стабільність підприємства. Впровадження інструментів ризик-менеджменту в корпоративну практику сприяє точнішому уявленню керівництва про стан організації та забезпечує обґрунтовані рішення для досягнення цілей підприємства в умовах невизначеності економічного середовища.

Для оцінки ймовірності можливих втрат внаслідок розвитку подій у непередбаченому варіанті, важливо детально вивчити всі можливі види збитків, пов'язаних з підприємницькою діяльністю. Здатність розраховувати чи вимірювати ці збитки заздалегідь визначається наявністю вичерпних даних та ефективністю аналітичних інструментів. Важливо врахувати, що кожен вид збитку має свої особливості та може бути складно оцінений.

Збільшення вартості ресурсів та зниження вартості інших може мати різноманітні наслідки, такі як підвищення витрат, зміни в конкурентоспроможності та стратегічних виборах підприємства.

## ВИСНОВКИ

## ВИСНОВКИ

1. Під час даного дослідження було вивчено точки зору науковців щодо сутності управління антикризовими заходами на підприємстві, зокрема, встановлено, що зазначені заходи є оперативним реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічні, політичні, соціальні та міжнародні кризові явища. Його завданням є забезпечення стабільного фінансового стану підприємства шляхом ефективного використання антикризових інструментів. Ці інструменти призначені для уникнення тимчасових фінансових труднощів та подолання кризових явищ.

2. Характеризуючи систему управління антикризовими заходами на підприємстві, з'ясовано, що вона складає ряд послідовних дій, що включають аналіз макро- та мікросередовища, визначення місії підприємства, вивчення економічного механізму кризових ситуацій, створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення слабких сигналів кризи, стратегічне управління та розробка стратегії запобігання неплатоспроможності, оперативна оцінка та аналіз фінансового стану ([oduvs.edu.ua](http://oduvs.edu.ua)) підприємства, визначення можливості неплатоспроможності, розробка системи дій у кризових ситуаціях та постійний облік підприємницького ризику з розробкою заходів його зниження.

3. В процесі виконання даної роботи вивчено інструментарій управління антикризовими заходами на підприємстві в розрізі їх розподілу, зокрема, на фінансово-економічні, організаційні та стратегічні, при цьому наголошено на важливості інноваційного підходу у обранні та розробці інструментів зазначеного виду управління.

4. Відповідно до завдань дослідження було надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Дніпропетровський завод прецизійних труб», що виробляє продукцію високої якості зі стабільним рівнем якості,

обсягом до 70 тис. тонн труб різних видів. В процесі дослідження прослідковано динаміку основних показників діяльності. Так, зокрема, з'ясовано, що за звітній період підприємство збільшило чистий дохід, прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності. Так, зокрема, чистий дохід за 2022 рік склав 155700 тис. грн.

5. Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «ДЗПТ», встановлено поступове зростання рівня рентабельності активів на 0,001, оборотності основних засобів (на 3,47), зменшення строку погашення кредиторської заборгованості, що є позитивними характеристиками.

6. Аналізуючи ефективність заходів антикризового управління в ТОВ «ДЗПТ», розглянуто якість роботи кожного відділу, що задіяний в даному процесі, в результаті чого встановлено, що ефективно з точки зору якості даного виду управління реалізуються комплекс завдань по оптимізації цін, поліпшення технологій митного оформлення, оптимізація й контроль витрат фінансовим відділом та вищими ланками управління.

В свою чергу проведене анкетування виявило незначну ефективність таких напрямків антикризової діяльності, як позиціонування торговельної марки, заборгованості компанії, автоматизацію системи антикризового управління, визначення та контроль дотримання стратегії розвитку.

7. Враховуючи виявлені недоліки антикризового управління надано пропозиції щодо підвищення ефективності антикризового менеджменту на підприємстві. Зокрема, зазначено, що ефективним рішенням для вирішення існуючих проблем на даний момент є впровадження антикризового управління, яке відрізняється від управління фінансами і має свої особливості, пов'язані з різкими змінами умов господарювання підприємства, а також непередбачуваністю та невизначеністю ситуацій. Впровадження запропонованих антикризових заходів у дає можливість частково усунути кризові фактори при порушенні стабільного розвитку компанії.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика](#) : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)) 2019. 328 с.
2. [Бедринець М.Д. Довгань Л.П. Фінанси підприємств: навчальний посібник. К.](#) : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
3. [Безрутченко С.М. Фінансовий аналіз](#) : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)) 2019. 272 ([donnaba.edu.ua](http://donnaba.edu.ua)) с.
4. Біловодська О.А., Мельник Ю.М. Механізм маркетингового управління антикризовими заходами підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6, Т. 4. С. 105-108.
5. [Брюховецька Н.Ю., Булеєв І.П. Інвестиційна активність підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю в умовах обмежених ринків: парадигма та механізми забезпечення: монографія;](#) ([ie.org.ua](http://ie.org.ua)) НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 388 с.
6. [Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем.](#) *Бізнес-навігатор*. 2019. №1 (56). С.147-153.
7. [Венгер В.В. Фінанси: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 432 с.](#)
8. [Воронко О.С. Економічний аналіз. 3-тє видання, виправлене та доповнене](#) : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2020. 280 с.
9. [Гарафонова О. І., Антоненко е. в. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією.](#) *Бізнесінформ*. 2019. № 9. С. 110–116.
10. [Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності](#) : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 ([idgu.edu.ua](http://idgu.edu.ua)) с.
11. [Грицай О.І., Станасюк Н.С. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в контексті її обліково-аналітичного](#)

- забезпечення. Економіка і суспільство. 2018. № 15. ([ekmair.ukma.edu.ua](http://ekmair.ukma.edu.ua))  
URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/125.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/125.pdf) (дата звернення: 09.12.2023).
12. Громова, В.І., Краус, Н.М. Місце і роль аналізу в системі управління капіталом підприємства: матеріали конференції. Ірпінь: ДПА. ([www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)) 2019. С. 3.
  13. Дема Д.І., Дорохова Л.М. Фінансовий менеджмент : підручник. Житомир, 2018. 320 с.
  14. Дмитрієв І.А. Шевченко І.Ю. Економіка підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНАДУ, 2018. 292 с.
  15. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern Economics*. 2020. ([btu.kharkov.ua](http://btu.kharkov.ua)) № 20. С. 73–78.
  16. Експерти про антикризовий маркетинг. *Маркетинг і реклама*. 2019. №2. С. 14-22.
  17. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник Ю.М. Економічний аналіз. навч. посіб. Полтава ([molodyivchenyi.ua](http://molodyivchenyi.ua)) : РВВДПДАА, 2018. 290 с.
  18. Жукова Н.К. Сучасні методи управління антикризовими заходами підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 14-18.
  19. Загородній А.Г., Кіндрацька Г.І., ([donnaba.edu.ua](http://donnaba.edu.ua)) Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності : підручник . Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 ([financial.lnu.edu.ua](http://financial.lnu.edu.ua)) с.
  20. Загуцький У.Р., Цимбалюк В.М., Шевченко С.Г. Планування і діагностика діяльності підприємств : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, ([financial.lnu.edu.ua](http://financial.lnu.edu.ua)) 2018. 320 с.
  21. Захарченко П.В., Гриценко М.П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Мелітопіль: Тіпографія міської ради, 2018. 226 ([donnaba.edu.ua](http://donnaba.edu.ua)) с.

22. Коробко О.М. Бухгалтерська фінансова звітність : методологія складання і практика використання Автореферат дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.04 «Бухгалтерського обліку, аналіз та аудит». Національний аграрний університет, Київ , 2018.
23. Костенко, Ю., Короленко, О., Гузь, М. Аналіз фінансової стійкості підприємства ([msu.edu.ua](http://msu.edu.ua)) в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022, 43. 527 с.
24. Кущик А. П., Краснощок Я. В., Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №39 (2023), 82-88 <https://modecon.mnau.edu.ua> URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/39-2023/kushchuk.pdf> (дата звернення: 09.12.2023).
25. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. 3-тє вид. Київ : Вид. дім «Кондор», 2020. 396 ([modecon.mnau.edu.ua](http://modecon.mnau.edu.ua)) с.
26. Кривов'язюк І.В. Управління антикризовими заходами підприємством : навчальний посібник. К. ([donnaba.edu.ua](http://donnaba.edu.ua)) : Кондор, 2018. 366 с.
27. Кузьмінська Н.Л. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.. Електронні текстові дані (1 файл: 1326 Кб). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, ([vstup.ztu.edu.ua](http://vstup.ztu.edu.ua)) 2018. 162 с.
28. Любенко Н.М. Фінанси підприємств: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 262 с. 32.Муляр М.Ю. Економічна суть фінансової стабільності та стійкості підприємства. Подільський науковий вісник. 2019. № 2 (10). ([donnaba.edu.ua](http://donnaba.edu.ua)) С. 30-34
29. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти управління антикризовими заходами підприємством. Маркетинг. Менеджмент. Інновації

: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2019. С. 505-516.

30. Мельник Ю.М. Роль та значення маркетингових інструментів в антикризовому управлінні підприємством. Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 21-24 квітня 2009 р. Суми : Вид-во СумДУ, 2019. Ч. 1. С. 8-9.

31. Мельник Ю.М. Ситуаційне застосування маркетингових інструментів на різних стадіях управління антикризовими заходами. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції : проблеми, досвід, передова думка». ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua)) Донецьк : ДРУК ІНФО, 2018. С. 272-274.

32. Мороз О.В., Шварц І.В. Категорія «антикризовий потенціал підприємства» в процесі аналізу ефективності функціонування машинобудівних підприємств. Вісник Вінницького політехнічного інституту ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)). ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) 2018. № 2. С. 9-12.

33. Мошкун Г. І., Кривда В. О. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на зростання рентабельності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей. III Міжнародної науковопрактичної конференції. Київ. 2022. С.189-190.

34. Мошкун Г. І., Кривда О. В. Рентабельність як показник стійкості підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції. Київ. 2022. ([ela.kpi.ua](http://ela.kpi.ua)) С.118.

35. Непочатенко О.О. Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств: підручник для студентів ВНЗ. К. : Центр учбової літератури, 2019. 504 ([donnaba.edu.ua](http://donnaba.edu.ua)) с.

36. Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Економічні науки. № 5. 2021. ([ela.kpi.ua](http://ela.kpi.ua)) С.254-259.
37. Павловська А. С., Руденко О. А. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. у-т. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 151 ([idgu.edu.ua](http://idgu.edu.ua)) с.
38. Пазинич В.І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.
39. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник. Дніпро: «ФОП Дробязко ([krs.chmnu.edu.ua](http://krs.chmnu.edu.ua)) С.І.», 2020. - 180 с.
40. Пилипенко В. Досвід застосування антикризових методів управління в умовах світових криз : Випускна робота. Київ, 2021. 68 ([modecon.mnau.edu.ua](http://modecon.mnau.edu.ua)) с.
41. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент. Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Харків, 2009. 217 с. (ХДУХТ).
42. Радзіховська Ю. М., Уманська В. Г. Роль фінансово-економічного аналізу в системі діагностики детермінантів управління капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9059> (дата звернення: 09.12.2023).
43. Рибчук А.В., Ковенська О.А., Антофій Н.М., Покотилова В.І. Економічний аналіз: теорія і практика: ([dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua)) навчально-методичний посібник (для бакалаврів, магістрів та аспірантів напряму підготовки 051 "Економіка") ([evnuir.vnu.edu.ua](http://evnuir.vnu.edu.ua)) Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 220 с.
44. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик. К. В Економіка підприємства: Навч. посібник. Київ: НаУКМА, 2018. 343 с



45. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 ([dspace.nuft.edu.ua](http://dspace.nuft.edu.ua)) р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua>. (дата звернення: 09.12.2023).

46. Скібицький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2019. 568 с.

47. Скрипник Н.Є. Удосконалення механізму управління антикризовими заходами через інструментарій економічної діагностики : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Дніпропетровськ : Дніпропетровський нац. ун-т ім. Олеся Гончара, ([elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)) 2018. 20 с.

48. Ткачук Н.В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. Електронне видання. 2023. 114 ([evnuir.vnu.edu.ua](http://evnuir.vnu.edu.ua)) с.

49. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 26.04.2023).

50. Чуприна Х.М., Бородавко М.В., Гавриков Д.О., Грабчак Д.В. Економіко-математична модель оцінки економічної стійкості будівельного підприємства в умовах цифровізації економіки. ([www.knuba.edu.ua](http://www.knuba.edu.ua)) *Бізнес-навігатор*. 2020. № 1(57). С. 176–183.

51. Чуприна Х.М., Валяев О.В., Деркач А.Є. Удосконалення системи управління ([essuir.sumdu.edu.ua](http://essuir.sumdu.edu.ua)) оборотними активами підприємства на базі концепції Just in time. Економіка ([nupp.edu.ua](http://nupp.edu.ua)) та суспільство. 2021, випуск

52. Шарко, М.В., Мешкова-Кравченко, Н.В., Радкевич, О.М. Економіка підприємства: навч. посіб. ([socrates.vsau.org](http://socrates.vsau.org)) 2018. Херсон: Олді-ПЛЮС.
53. Школьник І.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
54. Шубіна С.В., Мірошник О.Ю., Швадченко В.О. Фінансовий аналіз: практикум : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 296 ([donnaba.edu.ua](http://donnaba.edu.ua)) с.
55. Юрчишена Л. В., Кречко О. С. Макроекономічний аналіз фінансування оборотних активів промислових підприємств України. ([perspectives.pp.ua](http://perspectives.pp.ua)) *Бізнесінформ*. № 11. 2020, с. 338-339.
56. Янух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Гроші, фінанси і кредит*. Серія: Економіка та управління. 2018. ([donnaba.edu.ua](http://donnaba.edu.ua)) с. 173-180.
57. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. ([vsau.org](http://vsau.org)) №12. С. 174-177.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК 1

Підприємство ТОВ «Дніпропетровський завод прецизійних труб»

Територія Дніпропетровська область

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності ([economica.nuph.edu.ua](http://economica.nuph.edu.ua)) 46.72 —

Оптова торгівля металами та металевими рудами

24.45 — Виробництво інших кольорових металів

46.74 — Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.77 — Оптова торгівля відходами та брухтом

38.31 — Демонтаж (розбирання) машин і устаткування

38.32 — Відновлення відсортованих відходів ([vkursi.pro](http://vkursi.pro))

Середня кількість працівників 818

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 49000, м. Дніпро, вул. Винокурова, 22, т. [+\(061\) 2325276](tel:+380612325276)

Дата (рік, місяць, число)  
([economica.nuph.edu.ua](http://economica.nuph.edu.ua))

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2023	01	01
14309847		
6321610100		
230		
30.30		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2022 р.

Актив	Код рядка (econ omica .nuph. edu.u a)	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду (search.ligazako n.ua)	На дату пере- ходу на МСФЗ
1	2	3	4 (referat.bookap.i nfo)	01.01.2012
I. Необоротні активи (economica.nuph.edu.ua) Нематеріальні активи	1000	43086	41882	--
первісна вартість	1001	76376	76376	--
накопичена амортизація	1002	33290	34494	--
Незавершені капітальні інвестиції (referat.bookap.info)	1005	2310	3128	--
Основні засоби	1010	260804	268214	--
первісна вартість	1011	3332450	3346331	--
знос	1012	3071646	3078117	--
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020 (searc h.ligaz akon.u a)	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--	--
Інші необоротні активи (referat.bookap.info)	1090	--	--	--
Усього за розділом I	1095	306200	313224	--
II. Оборотні активи	1100	86068	116656	--
Запаси (er.nau.edu.ua)				
Виробничі запаси	1101	9276	9283	--
Незавершене виробництво	1102	46274	75314	--
Готова продукція	1103	30518	32059	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15951	13128	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами (referat.bookap.info)	1130	1496	2745	--
з бюджетом	1135	1678	2032	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	213	111	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	351	270	--
Поточні фінансові інвестиції	1160 (www. beer- co.co m)	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	31864	6044	--
Готівка	1166	17	17	--
Рахунки в банках	1167	31847	6027	--
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--	--

Інші оборотні активи ( <a href="http://er.nau.edu.ua">er.nau.edu.ua</a> )	1190	41	366	--
Усього за розділом II	1195	137449	141241	--
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--	--
Баланс	1300	443649	454465	--

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На дату ( <a href="http://www.beer-co.com">www.beer-co.com</a> ) переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				--
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	402051	402051	
Капітал у дооцінках ( <a href="http://dspace.nau.edu.ua">dspace.nau.edu.ua</a> )	1405	--	--	--
Додатковий капітал	1410	1164	1164	--
Резервний капітал	1415	14705	15976	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) ( <a href="http://dspace.nau.edu.ua">dspace.nau.edu.ua</a> )	1420	11580	11216	--

Неоплачений капітал	1425	--	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495			--
	(www.beer-co.com)	429500	430407	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				--
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--	
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	
Інші довгострокові зобов'язання (dspace.nau.edu.ua)	1515	--	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--
Цільове фінансування	1525	3502	5245	--
Усього за розділом II	1595	3502	5245	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				--
Короткострокові кредити банків	1600	--	3630	
Поточна кредиторська заборгованість за:				--
довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--	
товари, роботи, послуги	1615	1418	3710	--
розрахунками з бюджетом	1620	1092	1505	--
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	483	--
розрахунками зі страхування	1625	204	1128	--
розрахунками з оплати праці	1630	3137	3283	--
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2556	3392	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2111	2081	--
Поточні забезпечення	1660	--	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	129	84	--
Усього за розділом III	1695	10647	18813	--
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (dspace.nau.edu.ua)	1700	--	--	--
Баланс	1900	443649	454465	--

Голова правління

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

## ДОДАТОК 2

Підприємство ТОВ «Дніпропетровський завод прецизійних труб»  
Територія Дніпропетровська область

Дата (рік, місяць, число)  
(dspace.nau.edu.ua)  
за ЄДРПОУ

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності 46.72 — Оптова торгівля металами та

Коди		
2023	01	01
14309847		

металевими рудами

24.45 — Виробництво інших кольорових металів

46.74 — Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.77 — Оптова торгівля відходами та брухтом

38.31 — Демонтаж (розбирання) машин і устаткування

38.32 — Відновлення відсортованих відходів ([vkursi.pro](http://vkursi.pro))

Середня кількість працівників 818

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса ([prat-attis.sytto.com](http://prat-attis.sytto.com)) 49000, м. Дніпро, вул. Винокурова, 22,т. [+\(061\) 2325276](tel:+380612325276)

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

Форма № 2

Код за ДКУД

180100  
3  
([smida.gov.ua](http://smida.gov.ua))

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4 ( <a href="http://prat-attis.sytto.com">prat-attis.sytto.com</a> )
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000 ( <a href="http://www.beer-co.com">www.beer-co.com</a> )	155700	158206
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(102796)	(99588)
Валовий: прибуток	2090	52904	58618
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	7077	6848
Адміністративні витрати	2130	(14168)	(25983)
Витрати на збут	2150	(7862)	(9703)
Інші операційні витрати	2180	(20105)	(12554)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17846	17226
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	--
Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(--)	(--)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(2017)	(1907)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	15829	15319
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3927	-3739
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305	--	--

оподаткування			
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	11902	11580
збиток	2355	(--)	(--)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11902	11580

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ ([www.beer-co.com](http://www.beer-co.com))

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За (TopRef.ru) аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	61318	54917
Витрати на оплату праці	2505	69298	57857
Відрахування на соціальні заходи	2510	15355	12628
Амортизація	2515	13747	16904
Інші операційні витрати	2520		
	( <a href="http://www.beer-co.com">www.beer-co.com</a> )	14004	13789
<b>Разом</b>	2550	173722	156095





Перепродаж викуплених акцій (часток) (er.nau.edu.ua)	4265	--	--	--	--	--	--	--	--
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	--	--	--	--	--	--	--	--
Вилучення частки в капіталі	4275	--	--	--	--	--	--	--	--
Інші зміни в капіталі	4290	--	--	--	--	--	--	--	--
Разом змін у капіталі	4295	--	--	--	1271	322	--	--	1593
Залишок на кінець року (www.stockworld.com.ua)	4300	402051	--	1164	15976	11216	--	--	430407

Голова правління \_\_\_\_\_

(підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

## ДОДАТОК 4

Підприємство ТОВ «Дніпропетровський завод прецизійних труб»  
Територія Дніпропетровська область

Дата (рік, місяць, число)  
(economica.nuph.edu.ua)

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за ЄДРПОУ

Вид економічної діяльності (economica.nuph.edu.ua) 46.72 — Оптова торгівля металами та металевими виробами за КОАТУУ

24.45 — Виробництво інших кольорових металів за КОПФГ

46.74 — Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдя до нього за КВЕД

46.77 — Оптова торгівля відходами та брухтом

38.31 — Демонтаж (розбирання) машин і устаткування

38.32 — Відновлення відсортованих відходів (vkursi.pro)

Коди		
2022	01	01
14309847		
6321610100		
230		
30 30		

Середня кількість працівників (search.ligazakon.ua) 818

Одиниця виміру: тис. грн.

Адреса 49000, м. Дніпро, вул. Винокурова, 22, т. +(061) 2325276

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2021 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

180100

1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4 (referat.bookap.info)	01.01.2012
I. Необоротні активи				--
Нематеріальні активи	1000	44291	43086	--
первісна вартість	1001	76376	76376	--
накопичена амортизація	1002	32085	33290	--

Незавершені капітальні інвестиції (referat.bookap.info)	1005	--	--	--
Основні засоби	1010	255106	263114	--
первісна вартість	1011	3353956	3334760	--
знос	1012	3098850	3071646	--
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020 (search.ligazakon.ua)	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--	--
Інші необоротні активи (referat.bookap.info)	1090	--	--	--
Усього за розділом I	1095	299397	306200	--
II. Оборотні активи	1100	81980	86068	--
Запаси (dspace.nau.edu.ua)	1101	9583	9276	--
Виробничі запаси	1102	34374	46274	--
Незавершене виробництво	1103	38023	30518	--
Готова продукція	1110	--	--	--
Поточні біологічні активи	1125	18679	15951	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1130	845	1496	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами (referat.bookap.info)	1135	647	1678	--
з бюджетом	1136	599	213	--
у тому числі з податку на прибуток	1155	434	351	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1160	--	--	--
Поточні фінансові інвестиції	1165 (www.beer-co.com)	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1166	43056	31864	--
Готівка	1167	27	17	--
Рахунки в банках	1170	43029	31847	--
Витрати майбутніх періодів	1190	348	41	--
Інші оборотні активи	1195	145989	137449	--
Усього за розділом II	1200	--	--	--
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (dspace.nau.edu.ua)	1300	445386	443649	--
Баланс				

## ДОДАТОК 5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	На дату (www.beer- co.com) пере- ходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				--
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	402051	402051	--
Капітал у дооцінках (dspace.nau.edu.ua)	1405	--	--	--
Додатковий капітал	1410	1164	1164	--
Резервний капітал	1415	14115	14705	--
Нерозподілений прибуток (непокритий (dspace.nau.edu.ua) збиток)	1420	12961	11580	--
Неоплачений капітал	1425	--	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495 (www.beer- co.com)	430291	429500	--
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				--
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--	--
Довгострокові кредити банків (er.nau.edu.ua)	1510	--	--	--
Інші довгострокові зобов'язання (er.nau.edu.ua)	1515	--	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--
Цільове фінансування	1525	2809	3502	--
Усього за розділом II	1595	2809	3502	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				--
Короткострокові кредити банків	1600	--	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--	--
товари, роботи, послуги	1615	1318	1218	--

розрахунками з бюджетом	1620	2353	1092	--
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--	--
розрахунками зі страхування	1625	201	404	--
розрахунками з оплати праці	1630	2639	3137	--
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3951	2556	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1715	2111	--
Поточні забезпечення	1660	--	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	109	129	--
Усього за розділом III	1695	12286	10647	--
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття ( <a href="http://er.nau.edu.ua">er.nau.edu.ua</a> )	1700	--	--	--
Баланс	1900	445386	443649	--

Голова правління

\_\_\_\_\_

(підпис)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

## ДОДАТОК 6

Підприємство ТОВ «Дніпропетровський завод прецизійних труб»  
Територія Дніпропетровська область

Дата (рік, місяць, число)  
([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua))  
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	01	01
14309847		

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності ([tepla.com.ua](http://tepla.com.ua)) 46.72 — Оптова торгівля металами та металевими рудами

24.45 — Виробництво інших кольорових металів

46.74 — Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.77 — Оптова торгівля відходами та брухтом

38.31 — Демонтаж (розбирання) машин і устаткування

38.32 — Відновлення відсортованих відходів ([vkursi.pro](http://vkursi.pro))

Середня кількість працівників ([tepla.com.ua](http://tepla.com.ua)) 818

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 49000, м. Дніпро, вул. Винокурова, 22, т. [+\(061\) 2325276](tel:+380612325276)

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

Форма № 2

180100  
3

Код за ДКУД

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000 ( <a href="http://www.beer-co.com">www.beer-co.com</a> )	158206	149569
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(99588)	(105347)
Валовий: прибуток	2090	58618	44222
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	6848	12530
Адміністративні витрати	2130	(25983)	(19482)
Витрати на збут	2150	(9703)	(9220)
Інші операційні витрати	2180	(12554)	(11712)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17226	16338
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	--	--

Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(--)	(--)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(1907)	(1861)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	15319	14477
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3739	-3247
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11580	11230
збиток	2355	(--)	(--)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11580	11230

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За (er.nau.edu.ua) звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	54917	60879
Витрати на оплату праці	2505	57857	52922
Відрахування на соціальні заходи	2510	12628	11558
Амортизація	2515	16904	16899
Інші операційні витрати	2520	13789	22213
Разом	2550	156095	164471

## 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	206179750	206178750
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	206179750	206179750
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.05616460	0.05446730
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.05616460	0.05446700
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

	(online.dtk t.ua)		
--	----------------------	--	--

(підпис)

## ДОДАТОК 7

Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01  
(er.nau.edu.ua) (tepla.com.ua)

за ЄДРПОУ

14309847

Підприємство ТОВ «Дніпропетровський завод прецизійних труб»

Територія Дніпропетровська область

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності (tepla.com.ua) 46.72 — Оптова торгівля металами та металевими рудами

24.45 — Виробництво інших кольорових металів

46.74 — Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.77 — Оптова торгівля відходами та брухтом

38.31 — Демонтаж (розбирання) машин і устаткування

38.32 — Відновлення відсортованих відходів (vkursi.pro)

Середня кількість працівників (tepla.com.ua) 818

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса 49000, м. Дніпро, вул. Винокурова, 22, т. +(061) 2325276

### Звіт про власний капітал за 2021 рік

Форма № 4

Код за ДКУД

180100
5

Стаття	Код рядка (www.stockworld.com.ua)	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (er.nau.edu.ua)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	402051	--	1164	14115	12961	--	--	430291
Коригування: Зміна облікової політики (er.nau.edu.ua)	4005	--	--	--	--	--	--	--	--
Виправлення помилок	4010	--	--	--	--	--	--	--	--
Інші зміни	4090	--	--	--	--	--	--	--	--
Скоригований залишок на початок року	4095 (www.st	402051	--	1164	14115	12961	--	--	430291



	<a href="http://ockworld.com.ua">ockworld.com.ua</a>								
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100 ( <a href="http://www.stockworld.com.ua">www.stockworld.com.ua</a> )	--	--	--	--	11580	--	--	11580
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	--	--	--	--	--	--	--	--
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	--	--	--	--	-12371	--	--	-12371
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	590	--	--	590	-590	--	--	590
Відрахування до резервного капіталу	4210 ( <a href="http://www.stockworld.com.ua">www.stockworld.com.ua</a> )	--	--	--	--	--	--	--	--
Внески учасників : Внески до капіталу	4240	--	--	--	--	--	--	--	--
Погашення заборгованості з капіталу	4245 ( <a href="http://www.beer-co.com">www.beer-co.com</a> )	--	--	--	--	--	--	--	--
Вилучення капіталу : Вкуп акцій (часток)	4260	--	--	--	--	--	--	--	--
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	--	--	--	--	--	--	--	--
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	--	--	--	--	--	--	--	--
Вилучення частки в капіталі	4275	--	--	--	--	--	--	--	--
Інші зміни в капіталі	4290	--	--	--	--	--	--	--	--
Разом змін у капіталі	4295	590	--	--	590	-1381	--	--	-201
Залишок на кінець року ( <a href="http://er.nau.edu.ua">er.nau.edu.ua</a> )	4300 ( <a href="http://www.beer-co.com">www.beer-co.com</a> )	402051	--	1164	14705	11580	--	--	429500

Голова правління

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Нижник Олександра Петрівна