

32
10.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



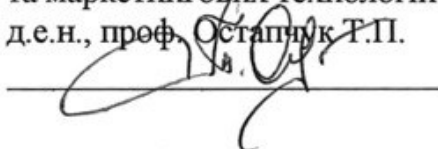
ЗИМА Андрій Олександрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО–22–2с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

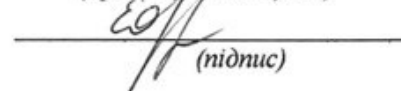
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ошове К.Е.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Зима А.О. Антикризове управління підприємством. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості антикризового управління підприємством та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: криза, кризовий стан, антикризове управління, санація, банкрутство, антикризова стратегія.

Annotation

Zyma A.O. Anti-crisis management of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of anti-crisis management of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Key words: crisis, crisis state, anti-crisis management, rehabilitation, bankruptcy, anti-crisis strategy.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством</i>	7
1.1. Сутність та роль антикризового управління підприємством	7
1.2. Система антикризового управління підприємством	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності антикризового управління підприємством	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств	30
Висновки до розділу 1	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення антикризового управління ТОВ «Профільтех»</i>	38
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	44
2.3. Оцінка стану антикризового управління на підприємстві	51
2.4. Напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві ...	60
Висновки до розділу 2	68
<i>Висновки</i>	70
<i>Список використаних джерел</i>	73
<i>Додатки</i>	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Антикризове управління підприємством є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, спрямованою на запобігання, виявлення та подолання кризових явищ у діяльності господарських суб'єктів. У сучасних умовах динамічного ринку, високого рівня конкуренції, політичної нестабільності та економічної невизначеності підприємства дедалі частіше стикаються з ризиками, що можуть спричинити фінансову нестабільність або навіть банкрутство. У зв'язку з цим важливого значення набуває своєчасне розроблення й впровадження ефективної антикризової політики.

Антикризове управління – це система заходів і рішень, яка дозволяє підприємству не лише зменшити негативні наслідки кризи, а й виявити потенціал для подальшого розвитку. Його мета полягає у збереженні стабільності, відновленні платоспроможності, підвищенні ефективності діяльності та формуванні довгострокових конкурентних переваг. Основними інструментами такого управління є фінансовий аналіз, стратегічне планування, реструктуризація, оптимізація витрат, управління ризиками та контроль за реалізацією антикризових рішень.

Успішне антикризове управління передбачає постійний моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, виявлення слабких місць та оперативне прийняття рішень. При цьому важливо враховувати специфіку галузі, масштаби діяльності підприємства та наявні ресурси. В умовах нестабільної економіки вміння швидко адаптуватися до змін є запорукою збереження позицій на ринку.

Особливої актуальності набуває антикризове управління в період спаду попиту, інфляційного тиску, подорожчання ресурсів і зниження інвестиційної активності. Ефективна система антикризового менеджменту дозволяє не лише вийти з кризи з мінімальними втратами, а й зміцнити позиції підприємства у довгостроковій перспективі. Успішне подолання кризи вимагає високого

професіоналізму управлінського персоналу, наявності чіткого плану дій та активної участі всіх структурних підрозділів підприємства.

Таким чином, антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи стратегічного менеджменту та важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності й ефективного функціонування підприємства у довгостроковому періоді.

Питанням антикризового управління присвятили свої праці значна кількість науковців, серед яких Алмашій Я.І., Василенко В.О., Ватченко Б.С., Шаранов Р.С., Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В., Дейнека О.В., Діденко І.В., Тарасенко В.М., Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О., Єпіфанова Ю.І., Оранська Н.О., Жукевич С., Жук Н., Жукевич С., Жук Н., Кривов'язюк І.В. та інші.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад антикризового управління підприємством, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві ТОВ «Профільтех».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та роль антикризового управління підприємством;
- дослідити систему антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності антикризового управління підприємством;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку стану антикризового управління на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення антикризового управління на

підприємстві.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес антикризового управління підприємством, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення антикризового управління підприємством.

Методи дослідження. Досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи можливе шляхом використання загальнонаукових, спеціальних та інтегральних описових моделей пізнання досліджуваних процесів та явищ. Порівняння, узагальнення, аналіз, і систематизація використані для оцінки ефективності антикризового управління. Структурно-логічний, табличний, графічний методи, економіко-статистичні, описові моделі застосовані для визначення ймовірності настання кризових явищ підприємства.

Інформаційною базою роботи є наукові статті українських і зарубіжних учених, підручники та монографії з питань антикризового управління, фінансова звітність ТОВ «Профільтех». Враховано нормативно-правову основу, яка впливає на процес антикризового управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні положення, прикладні рекомендації та пропозиції можуть бути використані в діяльності вітчизняних підприємств для удосконалення системи антикризового управління та розробки антикризової стратегії на підприємстві та підвищення її ефективності.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 71 найменування. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та роль антикризового управління підприємством

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та зростання невизначеності антикризове управління набуває особливого значення для підприємств. Постійні коливання на фінансових ринках, інфляція, загострення конкуренції та вплив глобальних криз вимагають від компаній швидкої адаптації до змін. Без ефективних механізмів антикризового реагування підприємства можуть втратити прибутковість, ринки збуту і навіть збанкрутувати. Антикризове управління забезпечує збереження життєздатності організації та її стійкість у складних умовах. Воно дозволяє вчасно виявити загрози, розробити сценарії подальших дій та мінімізувати можливі втрати.

Особливо актуальним є управління кризами в умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та порушення логістичних ланцюгів. Правильне впровадження антикризових заходів дає змогу підприємству не лише вижити, а й отримати конкурентні переваги. Важливо, щоб антикризове управління ґрунтувалося на стратегічному мисленні, аналітиці та гнучкості управлінських рішень. Таким чином, у сучасній економіці антикризове управління є не тимчасовим інструментом, а невід'ємною частиною ефективної системи менеджменту [31].

Криза - це критичний стан у розвитку підприємства, економіки чи соціальної системи, який характеризується різким порушенням стабільності, зниженням ефективності діяльності, виникненням загроз для подальшого функціонування та потребою у негайному прийнятті рішень [2].

Кризю можна охарактеризувати як період глибоких змін, що супроводжується нестачею ресурсів, фінансовими втратами, зниженням обсягів виробництва, прибутку або навіть втратою ринків. Вона може бути спричинена

як внутрішніми факторами (неефективне управління, помилки в стратегії, фінансова неефективність), так і зовнішніми (економічна нестабільність, політичні ризики, війна, пандемія тощо) [14].

Основними причинами виникнення криз на підприємстві можуть бути ті, що узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні причини виникнення криз на підприємстві

Категорія	Причина	Характеристика
Внутрішні причини	Неефективне управління	Низька якість управлінських рішень, відсутність стратегічного планування.
	Фінансові помилки	Незбалансована структура витрат, надмірні кредити, неплатоспроможність.
	Застаріле обладнання та технології	Зниження продуктивності, невідповідність сучасним вимогам ринку.
	Низька кваліфікація персоналу	Помилки у виробництві, зниження якості продукції, відсутність інновацій.
	Внутрішні конфлікти та слабка корпоративна культура	Зниження мотивації, зростання плинності кадрів, погіршення результатів.
Зовнішні причини	Економічна нестабільність	Інфляція, рецесія, фінансові кризи, коливання валютних курсів.
	Політичні та воєнні фактори	Зміни у законодавстві, військові дії, обмеження на експорт/імпорт.
	Зміна споживчого попиту	Зниження попиту на продукцію, зміна моди, трендів або потреб клієнтів.
	Посилення конкуренції	Втрата частки ринку, тиск з боку нових або потужніших конкурентів.
	Природні катастрофи та форс-мажори (епідемії, стихійні лиха тощо)	Порушення ланцюгів постачання, простої виробництва, збитки.

Джерело: складено автором на основі [27; 42]

Криза, з одного боку, є загрозою, а з іншого - можливістю для оновлення, реформування та розвитку, якщо її подолання супроводжується грамотним антикризовим управлінням [60].

Дослідження історичних передумов та етапів становлення теорії антикризового управління є важливим для розуміння еволюції управлінських підходів до подолання криз. Це дозволяє виявити ключові чинники, що впливали на формування сучасних методів реагування на загрози. Аналіз

досвіду минулих поколінь допомагає уникнути повторення помилок і використати найкращі практики управління. Історичний контекст показує, як змінювалися уявлення про ефективність управління в залежності від економічних і соціальних умов. Вивчення етапів розвитку теорії антикризового управління сприяє формуванню системного підходу до сучасних викликів. Це також дає змогу адаптувати класичні моделі до сучасних умов підприємницького середовища. Таким чином, історичний аналіз є невід’ємною частиною наукового обґрунтування ефективної антикризової стратегії [55].

Історичні етапи розвитку теорії антикризового управління підприємствами представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Історичні етапи розвитку теорії антикризового управління підприємствами

Етап	Період	Характеристика
1. Ранній етап (емпіричний)	До початку XX століття	Кризові ситуації вирішувалися інтуїтивно, без наукових методів. Управління базувалося на досвіді та здоровому глузді.
2. Класичний етап	Початок XX ст. – 1950-ті	Формуються основи наукового управління (Тейлор, Файоль), з’являються перші спроби систематизації управління кризами.
3. Етап розвитку стратегічного управління	1960–1980-ті роки	У кризовому менеджменті починають застосовуватись стратегічне планування, SWOT-аналіз, розробка альтернативних сценаріїв.
4. Етап інтеграції ризик-менеджменту	1980–1990-ті роки	Зростає увага до управління ризиками, прогнозування банкрутств, створення антикризових програм.
5. Сучасний етап	2000-ті – дотепер	Застосовуються інформаційні технології, цифрові інструменти, сценарне моделювання, розвиток адаптивного менеджменту.
6. Посткризовий / турбулентний менеджмент	Після 2020 р.	Акцент на стійкості підприємств, кризовій готовності, швидкому реагуванні на глобальні виклики (COVID-19, війна, енергокризи).

Джерело: складено автором на основі [30; 39]

Отже, розвиток теорії антикризового управління підприємствами відбувався поступово, у відповідь на зміни економічного та соціального середовища. Від інтуїтивного вирішення проблем на ранніх етапах управління перейшло до стратегічного та системного підходу. З часом зростає роль ризик-менеджменту, прогнозування та інформаційних технологій. Сучасне

антикризове управління ґрунтується на адаптивності, гнучкості та швидкому реагуванні на зовнішні загрози. Таким чином, ефективне управління кризами стало ключовим елементом стійкого розвитку підприємств [36].

Поняття «антикризове управління підприємством» є предметом численних досліджень та дискусій серед вчених і практиків. Його трактування змінюється залежно від підходу, мети дослідження та специфіки кризових явищ. У загальному розумінні антикризове управління - це система заходів, спрямованих на виявлення, запобігання, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій. Воно охоплює як оперативні дії в умовах уже наявної кризи, так і стратегічне планування, спрямоване на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів. У сучасних умовах нестабільності антикризове управління виступає важливою складовою загальної системи менеджменту, забезпечуючи збереження і розвиток бізнесу навіть у періоди значних потрясінь.

Наукові підходи різних вчених до розуміння змісту антикризового управління підприємством представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові підходи різних вчених до розуміння змісту антикризового
управління підприємством

Автор	Підхід	Суть розуміння антикризового управління
1	2	3
І. Ансофф	Стратегічний підхід	Антикризове управління як елемент стратегічного менеджменту, спрямований на передбачення та нейтралізацію загроз.
О.С. Виханський	Системний підхід	Розглядає антикризове управління як інтегровану систему дій, що охоплює всі сфери діяльності підприємства.
В.М. Гєєць	Економіко-аналітичний підхід	Акцентує увагу на ранній діагностиці кризових явищ за допомогою фінансово-економічного аналізу.
Л.І. Федулова	Інноваційно-адаптаційний підхід	Вважає, що антикризове управління має ґрунтуватися на гнучкості та інноваційній здатності підприємства.
А.М. Герасименко	Управлінсько-організаційний підхід	Розглядає антикризове управління як процес координації організаційних рішень у період нестабільності.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Ю.І. Бажал	Інституційний підхід	Підкреслює роль законодавчих та інституційних факторів у формуванні ефективної системи антикризового управління.
Н.Д. Каніна	Психологічно-комунікаційний підхід	Зосереджується на важливості управління персоналом і внутрішніх комунікацій у кризовий період.

Джерело: складено автором на основі [17; 45]

Вважаємо за доцільне зробити авторське визначення поняття «антикризове управління», під яким пропонуємо розуміти системний і цілеспрямований процес виявлення, аналізу та нейтралізації загроз, що виникають у діяльності підприємства, спрямований на забезпечення його стабільності, збереження ресурсів і розвитку в умовах кризових явищ.

Такий підхід передбачає комплексне застосування стратегічних, тактичних та оперативних заходів, що дозволяють адаптувати підприємство до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, мінімізувати негативні наслідки та використовувати кризу як можливість для оновлення й підвищення конкурентоспроможності [35].

До основних змістовних ознак антикризового управління підприємством відносять [56; 69]:

1. Проактивність - антикризове управління передбачає своєчасне виявлення ознак кризи та прийняття превентивних заходів для запобігання її розвитку.

2. Системність - це комплексний підхід, що охоплює всі функції підприємства, інтегруючи стратегії, ресурси та процеси для ефективного подолання кризових ситуацій.

3. Адаптивність - здатність підприємства гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, коригувати стратегії та оперативно приймати рішення.

4. Стратегічна спрямованість - антикризове управління пов'язане із формуванням довгострокових цілей, які враховують можливі ризики та

невизначеності.

5. Орієнтація на збереження ресурсів - акцент на мінімізації втрат, збереженні фінансових, людських та матеріальних ресурсів під час кризових явищ.

6. Інформаційна забезпеченість - використання точних і своєчасних даних для аналізу ситуації, прийняття обґрунтованих рішень і прогнозування подальшого розвитку.

7. Управління ризиками - систематичне виявлення, оцінка і мінімізація ризиків, що можуть призвести до кризових ситуацій.

Представлені ознаки визначають суть антикризового управління як ключового інструменту забезпечення стабільності і розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Метою антикризового управління підприємством є забезпечення його стійкості та життєздатності в умовах виникнення кризових ситуацій. Це передбачає своєчасне виявлення загроз, мінімізацію негативних наслідків і збереження основних ресурсів підприємства. Також мета полягає у відновленні фінансової стабільності, підвищенні ефективності діяльності та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливою складовою є створення умов для подальшого розвитку і конкурентоспроможності навіть у складних економічних умовах. Таким чином, антикризове управління спрямоване не лише на подолання кризи, а й на довгострокове зміцнення позицій підприємства на ринку [71].

Головні завдання антикризового управління підприємством включають [5]:

- своєчасна діагностика кризових ознак - виявлення перших сигналів кризи для оперативного реагування;

- аналіз причин і наслідків кризи - глибоке вивчення факторів, що призвели до кризової ситуації, та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства;

- розробка та впровадження антикризових заходів - планування конкретних дій для запобігання погіршенню ситуації або її подолання;

- оптимізація ресурсів підприємства - раціональне використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів у кризовий період;
- забезпечення стабілізації фінансового стану - відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості підприємства;
- адаптація організаційної структури і процесів - удосконалення управлінських і виробничих процесів для підвищення гнучкості та ефективності;
- забезпечення комунікації та мотивації персоналу - підтримка морального клімату і залучення працівників до подолання кризи [5].

Виконання цих завдань допомагає підприємству подолати кризу та повернутися до стабільного розвитку.

Роль антикризового управління для сталого розвитку підприємства представлено на рис. 1.1.

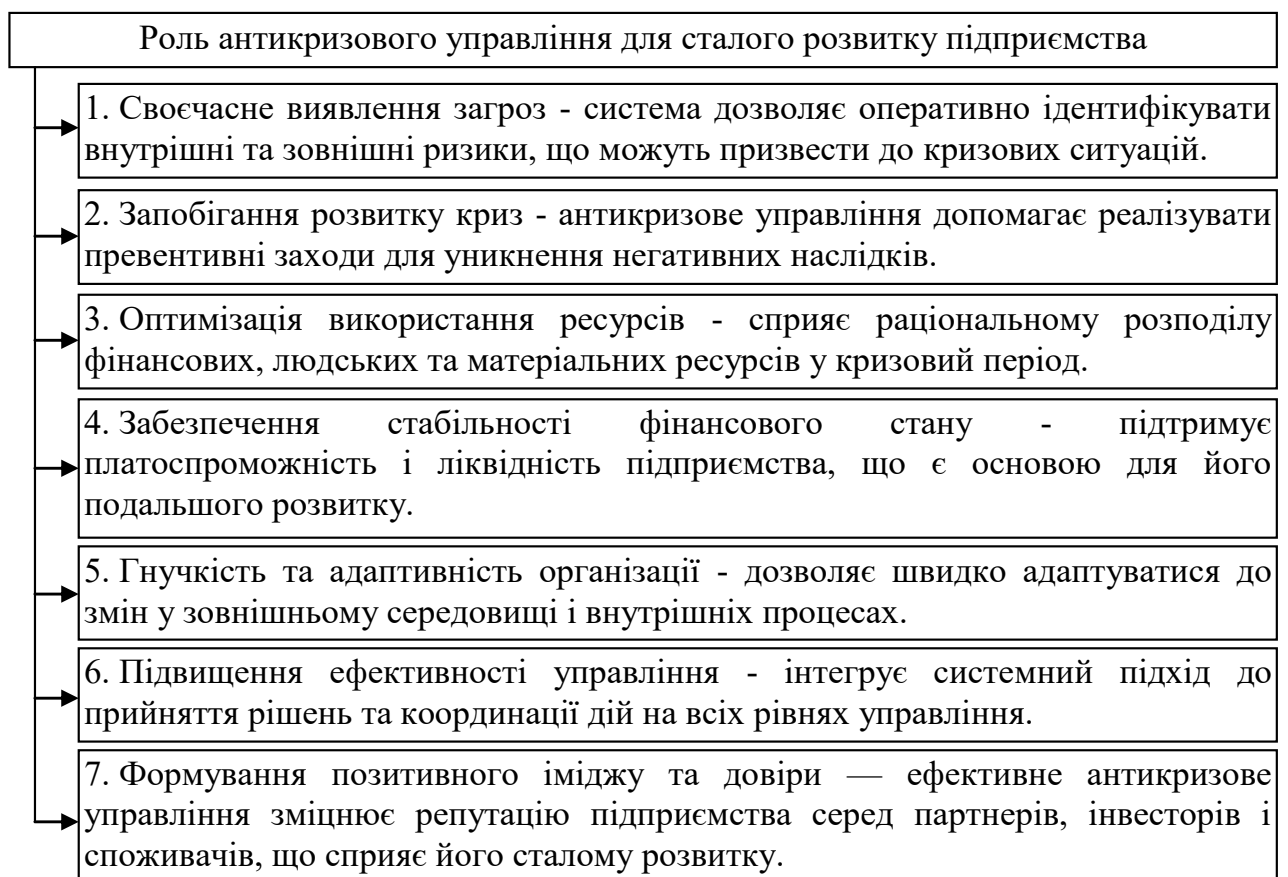


Рис. 1.1. Роль антикризового управління для сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [7; 21]

Система антикризового управління є невід'ємною складовою сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його здатність своєчасно виявляти і запобігати кризам. Вона сприяє оптимальному використанню ресурсів і підтриманню фінансової стабільності в умовах нестабільності. Гнучкість і адаптивність, які забезпечує ця система, дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, вона підвищує ефективність управлінських процесів і зміцнює довіру партнерів та споживачів. Загалом, антикризове управління формує основу для довготривалого успіху та конкурентоспроможності підприємства [28].

Таким чином, можна зробити висновок, що антикризове управління є надзвичайно важливим інструментом забезпечення стабільної діяльності підприємства в умовах зростаючої невизначеності та ризиків. Його впровадження дозволяє завчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив та розробити ефективні механізми протидії. Зміст антикризового управління полягає у комплексному підході до подолання кризових ситуацій, що охоплює аналіз, планування, реалізацію антикризових заходів та контроль їх результативності. Воно спрямоване не лише на подолання негативних наслідків, а й на створення умов для подальшого розвитку підприємства. Успішне антикризове управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, поліпшенню фінансових показників і зміцненню ринкових позицій. Воно також дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та уникати повторення криз у майбутньому. В умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції антикризове управління стає запорукою виживання та стійкості бізнесу. Його інтеграція в загальну систему управління підприємством забезпечує стратегічну гнучкість і посилює конкурентоспроможність. Впровадження ефективної антикризової політики є необхідною умовою не лише збереження, а й розвитку підприємства. Отже, антикризове управління має стати пріоритетним напрямом управлінської діяльності в сучасних умовах господарювання.

1.2. Система антикризового управління підприємством

У сучасних умовах динамічного та нестабільного економічного середовища підприємства дедалі частіше стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями. У зв'язку з цим актуальність антикризового управління значно зростає. Однак ефективне вирішення кризових проблем потребує не лише оперативних рішень, а й глибокого системного аналізу причин, наслідків і взаємозв'язків. Системний підхід до антикризового управління дозволяє розглядати підприємство як цілісну організацію з взаємопов'язаними елементами. Це дає змогу виявити слабкі місця, що можуть спричинити кризу, та побудувати комплексну стратегію її подолання. Такий підхід орієнтований на довгострокову стабілізацію та розвиток, а не лише на короткочасне усунення проблем. Він охоплює всі підсистеми підприємства: виробничу, фінансову, кадрову, інформаційну тощо [2].

Системне антикризове управління забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях і сприяє формуванню ефективної організаційної культури. У результаті підприємство отримує не лише засоби протидії кризі, а й потужний інструмент для стратегічного управління. Отже, розгляд антикризового управління з позицій системного підходу є необхідною умовою його результативності та дієвості.

Система антикризового управління підприємством - це сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, управлінських рішень і заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, локалізацію та подолання кризових ситуацій, а також на забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства [13].

Основне призначення системи антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні своєчасного виявлення ознак кризових явищ, розробці та реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на локалізацію загроз, мінімізацію негативних наслідків та відновлення стабільного функціонування і розвитку підприємства.

Це означає, що система повинна не лише реагувати на вже наявну кризу, а й проактивно працювати на її попередження, пом'якшення наслідків та створення умов для подальшого зростання. Вона виконує як захисну, так і стратегічну функції, допомагаючи підприємству адаптуватися до змін і підтримувати свою конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Функції системи антикризового управління підприємством представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Функції системи антикризового управління підприємством

Функція	Суть функції
Діагностична	Виявлення ознак кризових явищ, аналіз стану підприємства, прогнозування розвитку негативних подій.
Прогнозна	Оцінка майбутніх загроз, ризиків та тенденцій на основі аналітичних даних.
Попереджувальна (профілактична)	Розробка заходів з метою уникнення або мінімізації можливих кризових ситуацій.
Організаційна	Забезпечення координації дій усіх підрозділів у період кризи, оперативне управління змінами.
Аналітична	Аналіз причин кризових явищ, ефективності прийнятих рішень і реалізованих заходів.
Регулююча	Вплив на внутрішні процеси підприємства для стабілізації його діяльності.
Мобілізаційна	Акумулявання і перерозподіл ресурсів для вирішення кризових проблем.
Інформаційна	Збір, обробка та передача актуальної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.
Контрольна	Моніторинг виконання антикризових заходів та контроль їх результативності.
Адаптаційна	Забезпечення гнучкості підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерело: складено автором на основі [21; 42]

Визначені функції реалізуються у комплексі та є основою ефективного функціонування системи антикризового управління на будь-якому підприємстві [42].

Основні процеси антикризового управління дійсно є ключовими інструментами для досягнення його мети - забезпечення життєздатності, стабілізації діяльності та подальшого розвитку підприємства в умовах загроз та нестабільності (рис. 1.2).

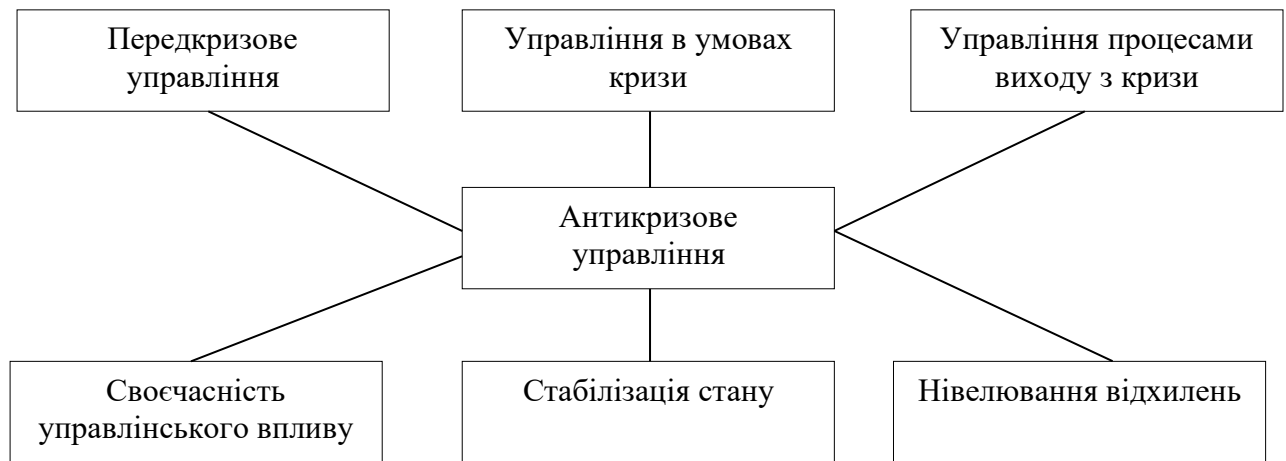


Рис. 1.2. Процеси антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [54; 65]

До основних процесів антикризового управління слід відносити [7; 71]:

1. Передкризове управління. Цей процес спрямований на своєчасне виявлення потенційних загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Він включає постійний моніторинг ключових показників, аналіз ризиків та формування механізмів запобігання кризам. Передкризове управління дозволяє сформулювати план дій у разі настання критичних обставин. Його ефективність залежить від системності, прогнозування та аналітичної точності.

2. Управління в умовах кризи. Цей процес активізується у момент виявлення факту кризи та загроз стабільному функціонуванню підприємства. Його мета - оперативне реагування, зменшення втрат та запобігання подальшому погіршенню ситуації. Він включає кризове планування, прийняття жорстких, але необхідних рішень, а також мобілізацію ресурсів. В умовах кризи управління стає більш централізованим, зосередженим на швидкому прийнятті рішень.

3. Управління процесами виходу з кризи. На цьому етапі підприємство переходить від стабілізаційних дій до відновлення ефективної діяльності. Здійснюється оптимізація бізнес-процесів, оновлення стратегій та відновлення ринкових позицій. Важливо не лише відновити операційну діяльність, а й

сформувані нові конкурентні переваги. Управління передбачає поступову нормалізацію внутрішніх процесів та відновлення довіри партнерів.

4. Своєчасність управлінського впливу. Ключовим чинником ефективності антикризового управління є швидкість реагування на зміни ситуації. Затримка у прийнятті рішень може призвести до поглиблення кризи та втрати контролю. Своєчасні дії дозволяють зменшити витрати, зберегти кадри та уникнути репутаційних ризиків. Тому антикризове управління потребує добре налагодженої системи інформаційного забезпечення.

5. Стабілізація стану. Це процес відновлення життєздатності підприємства після гострої фази кризи. Він включає нормалізацію фінансових потоків, відновлення операційної діяльності та зміцнення внутрішнього управління. Стабілізація передбачає усунення невизначеності та відновлення контролю над ключовими процесами. На цьому етапі підприємство поступово переходить до стратегічного планування.

6. Нівелювання відхилень. Процес нівелювання відхилень полягає в оперативному виявленні та виправленні відхилень від планових показників. Його мета - забезпечення стабільного функціонування підприємства відповідно до заданих цілей. Використовуються інструменти внутрішнього контролю, управлінського обліку та системного аналізу. Цей процес є невід'ємною частиною постійного вдосконалення антикризової стратегії.

Представлені процеси у сукупності формують цілісну та ефективну систему антикризового управління, що забезпечує гнучкість, адаптивність і стійкість підприємства [71].

Основні концептуальні засади антикризового управління допомагають досягти його мети шляхом формування системного підходу до виявлення, запобігання та подолання кризових ситуацій на підприємстві. Вони включають принципи випереджувального реагування, адаптивності, гнучкості, раціонального використання ресурсів та стратегічного планування. Антикризове управління передбачає постійний моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища, своєчасне виявлення потенційних загроз та розробку

ефективних рішень. Застосування цих засад дозволяє зберегти стабільність підприємства, забезпечити безперервність його діяльності та відновити конкурентоспроможність. У результаті підприємство здатне не лише подолати кризу, а й вийти з неї з новими можливостями для зростання [60].

Основні концептуальні засади системи антикризового управління підприємством представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні концептуальні засади антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [32; 60]

У сучасних умовах економічної нестабільності та високого рівня невизначеності антикризове управління набуває особливої актуальності для вітчизняних підприємств. Для досягнення ефективності таких заходів важливо впроваджувати їх поетапно, з урахуванням специфіки підприємства та глибини кризових явищ. Поетапне втілення дозволяє системно аналізувати ситуацію,

своєчасно коригувати дії та раціонально розподіляти ресурси. Такий підхід сприяє не лише стабілізації господарської діяльності, а й створює умови для подальшого стратегічного розвитку. Саме тому впровадження антикризових заходів за чітко визначеними етапами є необхідною умовою відновлення ефективності підприємства [70].

Етапи процесу антикризового управління підприємством представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Етапи процесу антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [2; 13]

Характеристика етапів процесу антикризового управління підприємством представлена нижче [9; 36]:

1. Визначення мети та основних завдань антикризового управління. Першим етапом є чітке формулювання мети, яка має бути конкретною,

досяжною та орієнтованою на подолання кризової ситуації. Визначаються ключові завдання, спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства, зниження ризиків і відновлення фінансової стійкості. Важливо врахувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на кризу, щоб завдання були релевантними та ефективними. Це створює базу для подальшого планування та впровадження антикризових заходів.

2. Вибір об'єкта антикризового управління, а також вибір осіб, які будуть займатися його впровадженням та відповідати за результати. На цьому етапі визначається конкретна сфера діяльності або підрозділ підприємства, що підлягає антикризовому впливу. Важливо обрати відповідальних осіб з відповідною кваліфікацією, які володіють необхідними знаннями та компетенціями для реалізації заходів. Формується команда або робоча група, яка буде координувати дії та контролювати процес. Чітке розмежування ролей і відповідальностей сприяє ефективності управління.

3. Розрахунок вартості фінансових ресурсів задля досягнення бажаного фінансового результату підприємства. Цей етап передбачає детальний аналіз необхідних фінансових витрат для реалізації антикризових заходів. Визначаються джерела фінансування та розподіл коштів з урахуванням пріоритетів і обмежень підприємства. Розрахунок повинен бути реалістичним і відповідати стратегічним цілям, щоб забезпечити економічну доцільність проекту. Таким чином, підприємство отримує чітку картину ресурсного забезпечення антикризових заходів.

4. Обґрунтування антикризового плану, його реалізація та моніторинг у період реалізації з можливістю коригування у разі потреби. На цьому етапі розробляється детальний план дій, який включає заходи, строки виконання та відповідальних осіб. Важливо забезпечити контроль за виконанням плану та своєчасний збір інформації про хід реалізації. Моніторинг дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих показників і вносити корективи. Гнучкість у реалізації антикризових заходів підвищує ймовірність успішного подолання кризи.

5. Оцінка результатів антикризового управління та розроблення пропозицій щодо недопущення кризових явищ на підприємстві у майбутньому. Після завершення впровадження антикризових заходів здійснюється комплексний аналіз їх ефективності та впливу на діяльність підприємства. Визначаються досягнуті результати, а також виявляються недоліки та проблемні моменти. На основі отриманих даних розробляються рекомендації для покращення системи управління та запобігання подібним кризам у майбутньому. Цей етап сприяє підвищенню стабільності та довгостроковій успішності підприємства [29].

Таким чином, система антикризового управління підприємством є важливим інструментом запобігання, подолання та мінімізації негативних наслідків кризових явищ. Вона дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи стабільність та конкурентні позиції. Основою ефективного антикризового управління є системний підхід, який включає діагностику проблем, розробку антикризового плану, мобілізацію ресурсів, реалізацію заходів і подальший контроль за результатами. Одним із ключових етапів є формування чіткої мети та завдань управління в умовах кризи. Значну роль відіграє кадрове забезпечення процесу – призначення відповідальних осіб і створення антикризової команди. Важливим компонентом є розрахунок фінансових ресурсів та пошук джерел їх покриття. Успішна реалізація антикризових заходів передбачає постійний моніторинг та адаптацію стратегії відповідно до змін. Після подолання кризи важливо провести оцінку досягнутих результатів та розробити заходи з недопущення подібних ситуацій у майбутньому. Ефективне антикризове управління підвищує стійкість підприємства, забезпечує його функціонування в умовах нестабільності та формує передумови для подальшого розвитку. Отже, впровадження системи антикризового управління є необхідною умовою успішної діяльності сучасного підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності антикризового управління підприємством

В умовах нестабільного економічного середовища та зростаючої конкуренції важливим аспектом управління є своєчасне реагування на кризові ситуації. Антикризове управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості та життєздатності підприємства. Проте ефективність реалізації антикризових заходів неможливо оцінити без системного підходу до їх аналізу. Оцінка ефективності антикризового управління дозволяє визначити дієвість прийнятих управлінських рішень, виявити слабкі місця та скоригувати стратегію розвитку. Вона сприяє оптимізації ресурсного забезпечення, підвищенню продуктивності праці та стабілізації фінансового стану. Крім того, така оцінка дає змогу підприємству запобігати повторенню криз у майбутньому [31].

Обґрунтовані результати аналізу стають основою для вдосконалення управлінської політики. Успішне антикризове управління можливе лише за умови постійного моніторингу його ефективності. Це дозволяє не тільки реагувати на зміни, а й діяти на випередження. Таким чином, оцінка ефективності антикризового управління є необхідною умовою сталого функціонування та розвитку підприємства.

Оцінка ефективності антикризового управління підприємством - це системний процес аналізу, який дозволяє визначити результативність реалізованих управлінських заходів, спрямованих на запобігання, подолання або мінімізацію наслідків кризових ситуацій. Вона включає вимірювання досягнення поставлених цілей, використання ресурсів, зміни фінансово-економічних показників, рівень ризиків та адаптаційної здатності підприємства.

Основна мета цього процесу - забезпечити управлінське рішення з урахуванням реальних результатів, посилити контроль і вдосконалити антикризову стратегію підприємства [45].

Цілі оцінки ефективності антикризового управління підприємством

полягають у [30; 60]:

1. Визначенні результативності антикризових заходів - оцінити, наскільки реалізовані управлінські рішення сприяли стабілізації діяльності підприємства та подоланню наслідків кризи.

2. Виявленні сильних і слабких сторін антикризової стратегії - з'ясувати, які елементи управління були ефективними, а які потребують доопрацювання або заміни.

3. Підвищенні обґрунтованості управлінських рішень - надати керівництву підприємства реальні дані для ухвалення подальших стратегічних і тактичних рішень.

4. Моніторингу динаміки ключових показників - простежити зміни фінансового стану, рентабельності, платоспроможності та інших важливих характеристик підприємства у кризовий та післякризовий періоди.

5. Оптимізації використання ресурсів - забезпечити раціональне використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів у процесі подолання кризи.

6. Підвищенні адаптивності підприємства до зовнішніх змін - оцінити здатність підприємства швидко реагувати на ризики та непередбачувані обставини.

7. Запобіганні повторенню кризових ситуацій - сформувати підґрунтя для довгострокової стабільності та розвитку підприємства через постійне вдосконалення антикризової системи.

Оцінка ефективності антикризового управління підприємством є важливим інструментом забезпечення його стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Існує багато методичних підходів до такої оцінки, що зумовлено різноманітністю цілей, специфікою підприємств та характером кризових ситуацій. Вибір конкретного підходу залежить від типу кризи, рівня розвитку підприємства та доступності інформації. У науковій і практичній площині застосовуються як кількісні, так і якісні методи аналізу, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Вони дозволяють комплексно

оцінити ефективність управлінських рішень, виявити критичні точки та запропонувати шляхи удосконалення. Вивчення та порівняння різних методичних підходів сприяє глибшому розумінню процесів, що відбуваються на підприємстві у кризовий період. Це, у свою чергу, дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських дій та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу [58; 69].

Основні методичні підходи до оцінки ефективності антикризового управління підприємством узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінки ефективності антикризового управління
підприємством

Назва підходу	Суть підходу	Переваги	Недоліки
Фінансово-економічний підхід	Оцінює ефективність за допомогою фінансових показників: ліквідність, прибутковість, рентабельність, платоспроможність.	Об'єктивність, використання конкретних даних, зручність порівняння.	Не враховує якісні чинники та внутрішні ризики.
Коефіцієнтний (індикативний) підхід	Базується на розрахунку системи фінансових коефіцієнтів (KPI, Z-показник, Альтман та ін.).	Висока інформативність, дає змогу оцінити ризик банкрутства.	Залежить від повноти та достовірності фінансової звітності.
Матриця стратегічної стабільності	Аналізує позицію підприємства в матриці залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів.	Враховує стратегічні та ринкові чинники.	Не завжди базується на точних кількісних показниках.
Сценарно-аналітичний підхід	Побудова декількох сценаріїв розвитку подій для вибору оптимальної антикризової стратегії.	Гнучкість, можливість планування за різних умов.	Суб'єктивність у формуванні сценаріїв, потребує глибокого аналізу.
Експертно-аналітичний підхід	Залучення експертів для оцінки ефективності управлінських рішень.	Урахування досвіду та інтуїції фахівців.	Високий рівень суб'єктивності, залежність від кваліфікації експертів.
Комплексний (системний) підхід	Поєднання фінансових, економічних, організаційних, управлінських та соціальних факторів.	Всеохоплююча оцінка, багатосторонній аналіз.	Складність реалізації, потребує великого обсягу даних і часу.

Джерело: складено автором на основі [9; 21]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективна оцінка антикризового управління підприємством потребує застосування різних методичних підходів. Кожен з них має свої сильні сторони та обмеження, тому доцільним є комплексне використання кількісних і якісних методів. Фінансово-економічний підхід дозволяє об'єктивно оцінити стан підприємства на основі реальних показників. У свою чергу, експертно-аналітичний і сценарний підходи дають змогу врахувати специфіку галузі, нестандартні ситуації та суб'єктивні чинники. Комплексний підхід забезпечує системне бачення проблеми та дозволяє розробити найбільш ефективну стратегію виходу з кризи. Універсального методу не існує, тому вибір методики залежить від цілей оцінювання та характеристик підприємства. Загалом, якісна оцінка ефективності антикризового управління є запорукою стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства.

Методи оцінки ефективності антикризового управління підприємством - це сукупність аналітичних, економіко-математичних, якісних та кількісних інструментів, що дозволяють визначити ступінь досягнення цілей антикризового управління, оцінити результати прийнятих управлінських рішень, а також виявити резерви для підвищення стійкості підприємства [36].

Вони спрямовані на аналіз фінансового стану, виявлення ризиків, оцінку конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Застосування таких методів забезпечує об'єктивну інформацію для прийняття рішень щодо стабілізації, реструктуризації або трансформації бізнес-процесів. У підсумку, ефективна методологічна оцінка дає змогу підприємству не лише вийти з кризи, а й забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

До основних методів оцінки ефективності антикризового управління підприємством можна віднести наступні [1; 37; 60]:

1. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Цей метод передбачає розрахунок ключових фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність та ділова активність. Він дозволяє оцінити, наскільки

підприємство здатне виконувати свої зобов'язання та генерувати прибуток. Особливу увагу приділяють динаміці показників до, під час і після кризи. На основі отриманих даних можна визначити ефективність управлінських рішень.

2. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз базується на виявленні сильних (S) і слабких сторін (W), можливостей (O) та загроз (T) для підприємства в кризовій ситуації. Він дозволяє побачити, які внутрішні ресурси підприємства можна використати для подолання кризи, а також які зовнішні чинники можуть впливати негативно. Це якісний метод, який сприяє стратегічному плануванню. SWOT-аналіз є зручним інструментом для пошуку резервів стабілізації діяльності.

3. Z-показник Альтмана. Модель Альтмана є математичною формулою, що прогнозує ймовірність банкрутства підприємства. Вона враховує п'ять ключових фінансових коефіцієнтів, які в сукупності утворюють інтегральний індекс. Чим нижчий показник Z, тим вищий ризик неплатоспроможності. Метод дає змогу вчасно виявити потребу в антикризових заходах.

4. Аналіз динаміки кризових показників. Цей метод полягає у дослідженні змін окремих фінансових та операційних показників підприємства у часі. Завдяки цьому можна побачити тенденції покращення чи погіршення ситуації. Він дозволяє виявити «сигнали» про наближення кризи або оцінити ефективність уже впроваджених рішень. Метод особливо корисний у поєднанні з графічними інструментами для візуалізації змін.

5. Бенчмаркінг (порівняльний аналіз). Бенчмаркінг передбачає порівняння показників підприємства з аналогічними підприємствами або середньогалузевими стандартами. Це дозволяє виявити, наскільки ефективно працює підприємство в умовах кризи порівняно з конкурентами. Метод сприяє пошуку найкращих практик і можливостей їх адаптації. Його результати можуть слугувати орієнтиром для стратегічних рішень.

6. Експертне оцінювання. Цей метод базується на думці фахівців, які мають досвід в управлінні кризовими ситуаціями. Через анкетування, інтерв'ювання або експертні панелі отримуються професійні судження щодо

ефективності антикризових заходів. Метод дозволяє враховувати нефінансові та специфічні аспекти управління. Він є корисним, коли об'єктивні показники ще не дають повної картини.

7. Сценарний аналіз. Використовується для прогнозування різних варіантів розвитку подій та оцінки їх впливу на підприємство. Він дозволяє змодельовати кілька ймовірних сценаріїв - від оптимістичного до критичного. Це допомагає керівництву краще підготуватися до можливих ризиків. Метод є ефективним інструментом стратегічного планування в умовах невизначеності.

Наведені методи формують основу для об'єктивної, гнучкої та стратегічно обґрунтованої оцінки антикризового управління підприємством [37].

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та зростання ризиків для бізнесу надзвичайно важливою є наявність ефективної системи антикризового управління. Одним із ключових елементів такої системи виступає система показників для оцінки її результативності. Ретельно розроблені показники дозволяють об'єктивно оцінити ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах кризи. Вони є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і дозволяють своєчасно реагувати на негативні зміни. Окрім цього, система показників сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та забезпечує зворотний зв'язок. Таким чином, розробка системи показників є необхідною передумовою ефективного функціонування антикризового управління [60].

Систему показників для оцінки ефективності антикризового управління підприємством за ключовими аспектами діяльності представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Система показників для оцінки ефективності антикризового управління підприємством

Група показників	Показники	Значення для антикризового управління
1	2	3
Фінансово-економічні	Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, коефіцієнт фінансової стабільності	Дають змогу оцінити фінансову стійкість підприємства та рівень загроз банкрутства

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Операційні (виробничі)	Рівень використання виробничих потужностей, продуктивність праці, обсяг випуску продукції	Визначають ефективність основної діяльності та виявляють вузькі місця у процесах
Організаційно-управлінські	Швидкість прийняття рішень, якість управлінських рішень, структура управління	Дають уявлення про гнучкість і адаптивність системи управління в умовах кризи
Інвестиційні	Рівень інвестиційної активності, строк окупності інвестицій, дохідність проектів	Показують спроможність підприємства до відновлення та розвитку
Соціальні	Рівень зайнятості, середня заробітна плата, плинність кадрів	Відображають соціальну стабільність і вплив антикризових заходів на персонал
Маркетингові	Частка ринку, рівень задоволеності споживачів, обсяг реалізації	Характеризують конкурентоспроможність і здатність підприємства утримувати клієнтів
Інноваційні та адаптаційні	Кількість впроваджених інновацій, здатність до змін, швидкість адаптації до ринку	Визначають потенціал підприємства до трансформації та виживання в нових умовах

Джерело: складено автором на основі [28; 63]

Представлена система показників забезпечує комплексне бачення результативності антикризових дій і слугує основою для стратегічного аналізу та прийняття рішень.

Таким чином, процес оцінки ефективності антикризового управління підприємством є ключовим елементом у процесі забезпечення його стабільного функціонування в умовах нестабільного середовища. Вони включають системний підхід до вибору показників, методів та інструментів аналізу, що дозволяє комплексно оцінити результативність управлінських рішень. Використання різних підходів - фінансового, процесного, функціонального, стратегічного - сприяє об'єктивному відображенню як внутрішнього стану підприємства, так і його позицій на ринку. Обґрунтована оцінка ефективності антикризового управління допомагає виявити сильні та слабкі сторони менеджменту, забезпечити своєчасне реагування на негативні тенденції. У результаті підприємство отримує змогу не лише подолати кризу, а й створити основу для сталого розвитку. Отже, методичне забезпечення є важливою передумовою ефективного функціонування системи антикризового управління.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств

У сучасних умовах нестабільності економіки та високої конкуренції підприємства все частіше зіштовхуються з кризовими ситуаціями, які потребують оперативного та ефективного реагування. Однією з ключових умов успішного подолання криз є наявність чітко сформованого нормативно-правового забезпечення у сфері антикризового управління. Законодавче регулювання створює основу для впровадження ефективних управлінських рішень, визначає порядок дій у разі фінансових труднощів і формує правове поле для взаємодії з кредиторами, інвесторами та державними органами. Відповідні нормативні акти регламентують механізми реструктуризації, банкрутства, санації та реорганізації підприємств [71].

Наявність правових норм дозволяє підприємствам діяти у межах закону, уникати зловживань і мінімізувати ризики. Також це сприяє забезпеченню прозорості процесів антикризового управління та зміцнює довіру до підприємства з боку зовнішніх стейкхолдерів. Важливим є і те, що законодавче поле стимулює керівників підприємств до впровадження превентивних антикризових заходів. Недостатня або неефективна нормативно-правова база, навпаки, ускладнює вихід з кризи та гальмує процеси відновлення. Тому нормативно-правове забезпечення виступає фундаментом для формування дієвої системи антикризового управління. Його вдосконалення є необхідною умовою забезпечення стабільності й розвитку бізнесу в кризових умовах.

Характеристика ключових аспектів нормативно-правового забезпечення у сфері антикризового управління діяльністю підприємств наступна [2; 16]:

1. Законодавча база з питань банкрутства та фінансової санації. Визначає правові підстави, порядок та процедури відновлення платоспроможності підприємств або їх ліквідації. В Україні основним документом є Кодекс України з процедур банкрутства, який регулює взаємодію з кредиторами, призначення арбітражного керуючого та проведення санаційних заходів.

2. Регулювання фінансової звітності та аудиту. Передбачає вимоги до прозорості фінансової інформації, що є основою для оцінки кризових ризиків. Закони про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні, а також міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) мають важливе значення.

3. Антикризова політика держави. Включає програми підтримки підприємств у кризових умовах, зокрема податкові пільги, кредитні гарантії, реструктуризацію заборгованості. Державна участь у створенні стабілізаційного бізнес-середовища є важливим елементом нормативного регулювання.

4. Законодавство про захист прав працівників і соціальні гарантії. Визначає порядок дій роботодавця у разі скорочення, простоїв або ліквідації підприємства. Важливе значення мають Кодекс законів про працю України та Закон «Про зайнятість населення».

5. Корпоративне управління та відповідальність менеджменту. Нормативно регулюється діяльність органів управління підприємства в умовах кризи, включаючи механізми контролю, прозорості, звітності та прийняття рішень. Важливою є відповідальність керівників за запобігання доведенню підприємства до банкрутства.

6. Правові аспекти реструктуризації підприємств Законодавство дозволяє юридично закріпити зміни у структурі, власності, організації бізнес-процесів з метою подолання кризи. Це включає злиття, поділ, виділення або зміну форм власності.

7. Нормативи у сфері антикризового управління стратегічно важливими підприємствами. Спеціальне регулювання поширюється на підприємства, що мають стратегічне значення для економіки або безпеки держави, з урахуванням особливих процедур державного контролю.

Представлені аспекти забезпечують комплексний правовий фундамент для запровадження ефективного антикризового управління та формують умови для відновлення і сталого функціонування підприємств України у період турбулентності.

Характеристика нормативно-правового забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств України представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика нормативно-правового забезпечення відносин у сфері
антикризового управління діяльністю підприємств України

Нормативно-правовий акт	Опис
1	2
Конституція України від 28 червня 1996 року [26]	Конституція України є основним законом країни, який встановлює базові принципи правового устрою та економічної діяльності. Вона гарантує права власності, свободу підприємницької діяльності та захист від незаконного втручання. Ці положення створюють фундамент для правового регулювання антикризового управління підприємствами. Відповідно до Конституції, держава забезпечує створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та захисту економічних інтересів.
Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV [11]	Господарський кодекс регулює відносини у сфері господарської діяльності, встановлює порядок здійснення підприємницької діяльності. Він визначає правові засади функціонування підприємств, їх відповідальність і взаємодію з контрагентами. Кодекс є основою для правового регулювання процесів антикризового управління та санації. Також передбачає механізми захисту прав кредиторів і власників у кризових ситуаціях.
Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV [66]	Цивільний кодекс регулює загальні цивільно-правові відносини, включаючи договірні, майнові, зобов'язальні аспекти, які є важливими для антикризового управління. Він визначає правовий статус майна, порядок укладання угод і врегулювання спорів. Цей акт забезпечує правову основу для реструктуризації боргових зобов'язань підприємств і захисту їх майнових інтересів. Виконання положень Цивільного кодексу сприяє стабільності господарських відносин у кризових умовах.
Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI [44]	Податковий кодекс регламентує порядок оподаткування підприємств, що є ключовим фактором фінансової стабільності та антикризового управління. Він передбачає податкові пільги, відстрочки та інші інструменти, які можуть застосовуватись під час кризових ситуацій. Кодекс створює правову базу для взаємодії підприємств із податковими органами та підтримки їх платоспроможності. Ефективне використання положень цього акта допомагає зменшити фінансовий тиск у період антикризових заходів.
Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII [22]	Кодекс з процедур банкрутства встановлює правові механізми виявлення, попередження та врегулювання неплатоспроможності підприємств. Він регламентує процедури реструктуризації, санації та ліквідації боржників. Цей акт є ключовим інструментом для організації антикризового управління та захисту інтересів кредиторів і власників. Забезпечує прозорість процедур та гарантує дотримання прав усіх учасників процесу банкрутства.

Продовження таблиці 1.7

1	2
ЗУ «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576-XII [48]	Закон регулює створення, діяльність та ліквідацію господарських товариств, встановлює права та обов'язки учасників і органів управління. Він визначає механізми прийняття рішень, які є важливими для антикризового управління всередині підприємств. Закон сприяє впровадженню прозорих корпоративних процедур, що знижує ризики виникнення кризових ситуацій. Регулювання цього аспекту забезпечує належний контроль і відповідальність менеджменту.
ЗУ «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року № 514-VI [46]	Закон встановлює правові засади створення та функціонування акціонерних товариств, а також захист прав акціонерів. Він регламентує корпоративне управління, яке є ключовим для запобігання кризам і оперативного реагування на них. Закон визначає порядок прийняття рішень, що сприяє ефективному антикризовому управлінню. Захист прав акціонерів стимулює прозорість діяльності підприємств і підвищує їхню фінансову стабільність.
ЗУ «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III [50]	Закон спрямований на забезпечення конкурентного середовища, що є важливим для стабільності ринку та розвитку підприємств. Він забороняє монополістичні дії і недобросовісну конкуренцію, що може стати причиною кризових явищ. Правове регулювання конкуренції сприяє збалансованому розвитку бізнесу та зменшенню ризиків економічних потрясінь. Закон підтримує рівні умови для підприємств у процесі їх антикризового управління.
ЗУ «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII [51]	Закон встановлює права споживачів та обов'язки підприємств щодо якості продукції і послуг, що впливає на репутацію і фінансовий стан підприємства. Забезпечення дотримання прав споживачів є складовою частиною антикризового управління. Закон стимулює підвищення стандартів якості, що допомагає уникнути конфліктів і зниження продажів у кризових умовах. Його виконання сприяє збереженню довіри до підприємства на ринку.
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 року №236/96-BP [49]	Закон запобігає поширенню неправдивої інформації та інших форм недобросовісної конкуренції, які можуть призводити до криз у діяльності підприємств. Він встановлює механізми захисту бізнесу від нечесних дій конкурентів. Закон підтримує стабільність ринку і правовий порядок, що є важливим для антикризового управління. Забезпечення дотримання його положень сприяє створенню сприятливих умов для відновлення підприємств у кризових ситуаціях.

Джерело: складено автором

Ефективність внутрішнього нормативно-правового забезпечення залежить від кількох ключових факторів. По-перше, від повноти та актуальності внутрішніх документів, які мають враховувати специфіку діяльності підприємства та відповідати чинному законодавству. По-друге, від чіткості та зрозумілості нормативних положень, що забезпечують правильне і однозначне їх застосування в практиці управління. По-третє, від рівня обізнаності та компетентності працівників підприємства щодо цих нормативних актів та

процедур їх впровадження. І нарешті, ефективність залежить від організаційної культури підприємства, що сприяє дотриманню встановлених норм і підтримує відповідальне ставлення до антикризового управління.

Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою ефективного антикризового управління діяльністю підприємств. Вчасний та достовірний обмін інформацією дозволяє оперативно виявляти загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Якісне інформаційне забезпечення сприяє зменшенню ризиків та мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій. Воно також забезпечує прозорість процесів і підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Тому розвиток і вдосконалення інформаційних систем є важливим напрямом підвищення стійкості підприємств у кризових умовах [65].

Інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління діяльністю підприємств - це організований процес збору, обробки, аналізу, передачі та збереження даних і інформації, який забезпечує своєчасне і точне інформування керівництва та відповідальних підрозділів для прийняття ефективних управлінських рішень у кризових ситуаціях. Воно включає створення системи інформаційних потоків, що дозволяють оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, а також підтримує координацію дій між різними структурними підрозділами підприємства. Такий інформаційний процес є основою для прогнозування криз, планування заходів з їх подолання та контролю за реалізацією антикризових стратегій. Важливим аспектом є забезпечення достовірності, актуальності та конфіденційності інформації, що використовується в управлінні підприємством під час кризи [70].

Система інформаційного забезпечення антикризового управління підприємством охоплює різноманітні джерела даних, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела включають фінансову звітність, яка відображає стан грошових потоків, прибутковість та витрати підприємства. Управлінські аналітичні дані допомагають керівництву оцінити ефективність роботи різних підрозділів і приймати обґрунтовані рішення. Виробничі

показники демонструють рівень продуктивності, якість продукції та використання ресурсів, що є важливими для ідентифікації потенційних проблем. Ця інформація дає змогу зрозуміти внутрішній стан підприємства та вчасно виявляти відхилення від планових показників [33].

Зовнішні джерела інформації включають макроекономічні тенденції, які впливають на загальний економічний клімат та умови ведення бізнесу. Ринкові дослідження надають дані про попит, конкурентів, споживацькі вподобання та зміни в галузі. Законодавча база визначає правові рамки, у межах яких має працювати підприємство, та враховує нововведення, що можуть впливати на його діяльність. Аналіз конкурентної ситуації дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку і знайти шляхи підвищення конкурентоспроможності. Поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел створює цілісну інформаційну картину, необхідну для розробки ефективних антикризових стратегій. Така система сприяє своєчасному реагуванню на загрози та мінімізації ризиків, що виникають у процесі діяльності підприємства. Вона також підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Таким чином, інформаційне забезпечення є основою для прийняття зважених управлінських рішень в умовах кризи.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення створює правову основу для ефективного антикризового управління підприємствами, визначаючи обов'язки, права та механізми взаємодії учасників процесу. Воно забезпечує стабільність та передбачуваність дій у кризових ситуаціях, сприяючи дотриманню законодавчих вимог і мінімізації юридичних ризиків. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, гарантує своєчасний доступ до достовірних даних, необхідних для прийняття оперативних та стратегічних рішень. Взаємодія нормативно-правових та інформаційних складових підвищує якість управління кризовими процесами і забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Тому комплексне забезпечення є ключовим фактором успішного подолання криз та сталого розвитку підприємств.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ антикризового управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що система антикризового управління є невід'ємною складовою сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його здатність своєчасно виявляти і запобігати кризам. Вона сприяє оптимальному використанню ресурсів і підтриманню фінансової стабільності в умовах нестабільності. Гнучкість і адаптивність, які забезпечує ця система, дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, вона підвищує ефективність управлінських процесів і зміцнює довіру партнерів та споживачів.

2. Визначено, що зміст антикризового управління полягає у комплексному підході до подолання кризових ситуацій, що охоплює аналіз, планування, реалізацію антикризових заходів та контроль їх результативності. Воно спрямоване не лише на подолання негативних наслідків, а й на створення умов для подальшого розвитку підприємства. Успішне антикризове управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, поліпшенню фінансових показників і зміцненню ринкових позицій. Воно також дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та уникати повторення криз у майбутньому.

3. Обґрунтовано, що система антикризового управління підприємством - це сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, управлінських рішень і заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, локалізацію та подолання кризових ситуацій, а також на забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства. Основне призначення системи антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні своєчасного виявлення ознак кризових явищ, розробці та реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на локалізацію загроз, мінімізацію негативних наслідків та відновлення стабільного функціонування і розвитку

підприємства.

4. Узагальнено, що основою ефективного антикризового управління є системний підхід, який включає діагностику проблем, розробку антикризового плану, мобілізацію ресурсів, реалізацію заходів і подальший контроль за результатами. Одним із ключових етапів є формування чіткої мети та завдань управління в умовах кризи. Значну роль відіграє кадрове забезпечення процесу – призначення відповідальних осіб і створення антикризової команди. Важливим компонентом є розрахунок фінансових ресурсів та пошук джерел їх покриття. Успішна реалізація антикризових заходів передбачає постійний моніторинг та адаптацію стратегії відповідно до змін.

5. Визначено, що оцінка ефективності антикризового управління підприємством - це системний процес аналізу, який дозволяє визначити результативність реалізованих управлінських заходів, спрямованих на запобігання, подолання або мінімізацію наслідків кризових ситуацій. Вона включає вимірювання досягнення поставлених цілей, використання ресурсів, зміни фінансово-економічних показників, рівень ризиків та адаптаційної здатності підприємства.

6. Обґрунтовано, що обґрунтована оцінка ефективності антикризового управління допомагає виявити сильні та слабкі сторони менеджменту, забезпечити своєчасне реагування на негативні тенденції. У результаті підприємство отримує змогу не лише подолати кризу, а й створити основу для сталого розвитку. Отже, методичне забезпечення є важливою передумовою ефективного функціонування системи антикризового управління.

7. Доведено, що нормативно-правове забезпечення створює правову основу для ефективного антикризового управління підприємствами, визначаючи обов'язки, права та механізми взаємодії учасників процесу. Взаємодія нормативно-правових та інформаційних складових підвищує якість управління кризовими процесами і забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Тому комплексне забезпечення є ключовим фактором успішного подолання криз та сталого розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження питань розвитку системи антикризового управління підприємства обрано виробничу компанію ТОВ «Профільтех», яка здійснює виробництво високоякісних продуктів із тонколистового прокату: металочерепиці, профнастилу, профілів для гіпсокартону, і є одним із найбільших виробників в Україні [40].

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Профільтех» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Профільтех»

Параметр діяльності	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРОФІЛЬТЕХ
Скорочена назва	ТОВ «Профільтех»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	37260027
Дата реєстрації	26.08.2010 р.
Уповноважені особи	Сіренський Дмитро Пилипович
Розмір статутного капіталу	600 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 24.33 Холодне штампування та гнуття Інші: 25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
Місцезнаходження юридичної особи	10025, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Корольова, будинок, 132

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «Профільтех», код ЄДРПОУ 37260027, було зареєстровано 26.08.2010 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 600 000,00 грн. На час останнього оновлення даних 13.05.2025 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Профільтех» є Сіренський Дмитро Пилипович.

ТОВ «Профільтех» - це сучасне українське підприємство, яке було засноване 26 серпня 2010 року в місті Житомир з метою задоволення зростаючого попиту на якісні будівельні матеріали з тонколистового металу. Засновниками компанії стала група професіоналів із багаторічним досвідом у галузі металопереробки, будівництва та управління виробничими процесами. З самого початку підприємство зробило ставку на високу якість продукції, технологічність та індивідуальний підхід до клієнта. У перші місяці діяльності компанія орендувала невеликі приміщення та придбала базове обладнання для виготовлення профнастилу з оцинкованої сталі [40].

Уже у вересні 2010 року було встановлено перший прокатний стан, і підприємство розпочало серійне виробництво. Продукція швидко знайшла свого споживача серед місцевих будівельних організацій завдяки своїй якості, надійності та конкурентоспроможним цінам. У 2011 році компанія почала активно розширювати асортимент і включила до нього профілі для гіпсокартонних систем. Це дозволило охопити новий сегмент ринку - виробників та монтажників інтер'єрних конструкцій. У 2012 році ТОВ «Профільтех» інвестувало в будівництво власного виробничого корпусу, що дало можливість нарощувати обсяги випуску та зменшити виробничі витрати.

До 2013 року підприємство вже мало розвинену регіональну мережу дистрибуції, а завдяки маркетинговим кампаніям змогло вийти на ринки сусідніх областей - Вінницької та Хмельницької. У 2014 році компанія зробила амбітний крок - вихід на міжнародний ринок. Були укладені перші експортні контракти з польськими та словацькими партнерами. Це стало можливим завдяки стабільній якості продукції, сертифікації та гнучкій логістиці. У 2015 році «Профільтех» впровадив систему менеджменту якості ISO 9001, що

підтвердило високий рівень організації виробничих процесів.

З 2016 року підприємство розвиває власну логістичну інфраструктуру, зменшуючи залежність від зовнішніх перевізників та оптимізуючи терміни доставки. У 2017 році компанія модернізувала виробництво, закупивши новітнє європейське обладнання для високоточної різки металу. Це дозволило розширити номенклатуру продукції, включаючи складні форми та нові типи покриттів. Паралельно розвивались цифрові рішення: автоматизація обліку, CRM-система, електронний документообіг. У 2018–2019 роках з'явилася власна онлайн-платформа для замовлень, що значно спростило комунікацію з клієнтами [40].

Незважаючи на пандемію COVID-19 у 2020 році, ТОВ «Профільтех» продовжило стабільну роботу. Підприємству вдалося оптимізувати витрати, впровадити дистанційні рішення для управління процесами та зберегти всі робочі місця. У 2021 році компанія зробила крок до енергоефективності - на дахах виробничих приміщень встановлено сонячні панелі. Це дозволило частково забезпечити виробництво власною електроенергією та зменшити вуглецевий слід. У 2022 році підприємство запустило нову лінію виробництва металочерепиці нового покоління з покращеними технічними характеристиками.

Станом на 2023 рік компанія мала вже одинадцять прокатних станів і вважалась найбільшим підприємством свого профілю в регіоні. ТОВ «Профільтех» активно співпрацює з торговельними мережами, девелоперами, будівельними холдингами як в Україні, так і в країнах ЄС. Серед пріоритетів підприємства - сталий розвиток, діджиталізація та підвищення енергоефективності. У компанії працює понад 150 кваліфікованих фахівців, для яких створено комфортні умови праці та можливості для професійного зростання. Компанія бере участь у соціальних проєктах: підтримує освітні ініціативи, місцеві громади та молодіжні спортивні заходи [40].

На сьогодні підприємство демонструє стабільне зростання, активно інвестує в інновації та технології. У 2024 році ТОВ «Профільтех» почав

розробку власної лінії «розумних» будівельних систем на основі металу, яка поєднує естетичність, довговічність та енергоефективність. Стратегічна мета підприємства - стати лідером на українському ринку металевих конструкцій та зміцнити позиції на міжнародному ринку. Для досягнення цієї мети компанія розглядає можливість відкриття нових виробничих майданчиків у західних регіонах України. Також планується активне розширення експортної географії за рахунок країн Балтії, Скандинавії та Центральної Європи.

ТОВ «Профільтех» виготовляє профнастил методом холодного прокату з оцинкованого та фарбованого металу з плівковим покриттям або без нього, будь-якого розміру: ПС-8, ПС-10, ПС-12, ПС-20, ПК-20, ПК-35, ПК-45, Н-57.

Виробнича компанія «Профільтех» використовує високоякісну сировину як вітчизняного виробництва, так і закордонного. Постачальниками металу ТОВ «Профільтех» є найбільші металургійні комбінати з ближнього та далекого зарубіжжя [40].

Персонал компанії ТОВ «Профільтех» вирізняється високою кваліфікацією та доброзичливим ставленням до клієнтів. Співробітники завжди готові надати повну консультацію щодо застосування продукції.

Основні напрямки діяльності підприємства ТОВ «Профільтех», їх структура наступні [40]:

1. Виробництво гнутих металевих профілів для монтажу гіпсокартону CD-60, UD-27, CW-100, 75, 50 UW – 100, 75, 50.
2. Виробництво профнастилу: ПС-8, ПС-10, ПС-12, ПС-20, ПК-20, ПК-35, ПК-45, Н-57 (з оцинкованого металу та металу з полімерним покриттям).
3. Виробництво металочерепиці “МОНАКО” та “РІО” з металу з полімерним покриттям.
4. Виробництво комплектуючих відбірних елементів для профнастилу із гнутого металу.
5. Виробництво оцинкованого омега профілю та профільної труби.
6. Оптова та роздрібна торгівля широким асортиментом будівельних матеріалів.

ТОВ «Профільтех» є провідним підприємством із виробництва продукції з тонколистового металу в Житомирській, Вінницькій, Рівненській та Хмельницькій областях. Великий парк обладнання, зокрема 11 сучасних прокатних ліній, вигідно вирізняє компанію серед конкурентів та дозволяє виготовляти широкий асортимент профнастилу й металочерепиці різноманітних кольорів та типів.

Компанія вже понад 12 років працює у сфері виготовлення та постачання будівельних матеріалів з металу. За цей час вона зарекомендувала себе як надійний виробник і імпортер, який успішно співпрацює не лише з українськими підприємствами, а й з партнерами з країн Європи та Китаю.

Лідерські позиції ТОВ «Профільтех» зумовлені низкою важливих факторів: постійним моніторингом змін на ринку, регулярним оновленням асортименту відповідно до попиту, активним освоєнням нових напрямів, розширенням виробничих можливостей і стабільно високою якістю продукції.

Крім того, підприємство має власні склади з вигідним розташуванням і зручними під'їзними шляхами. Готова продукція завжди є в наявності, що дозволяє оперативно формувати замовлення. Завдяки наявності власного автопарку компанія забезпечує швидку й надійну доставку продукції клієнтам.

Характеристика місії, стратегічного бачення, принципів діяльності та цілей розвитку ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика місії, стратегічного бачення, принципів діяльності
та цілей розвитку ТОВ «Профільтех»

Елемент	Характеристика
1	2
Місія підприємства	Забезпечення клієнтів якісними, сучасними та доступними будівельними матеріалами з металу, сприяючи розвитку будівельної галузі України.
Стратегічне бачення	Бути лідером у виробництві тонколистового металопрокату в Україні та розширити присутність на міжнародних ринках шляхом інновацій та сталого розвитку.
Принципи діяльності	- орієнтація на клієнта - висока якість продукції - інноваційність - відповідальність і екологічність - партнерство і відкритість

1	2
Цілі розвитку	- розширення асортименту продукції - впровадження новітніх технологій - збільшення обсягів експорту - розвиток людського капіталу - підвищення енергоефективності виробництва

Джерело: складено за даними підприємства

Організаційна структура ТОВ «Профільтех» являє собою лінійно-функціональну модель управління, яка поєднує чіткий розподіл повноважень за напрямками діяльності з вертикальним підпорядкуванням. На чолі підприємства стоїть директор, який координує роботу всіх структурних підрозділів та приймає ключові управлінські рішення. Така структура дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, зберігаючи ефективність внутрішніх процесів і контроль над якістю продукції.

Організаційна структура управління ТОВ «Профільтех» представлена на рис. 2.1.

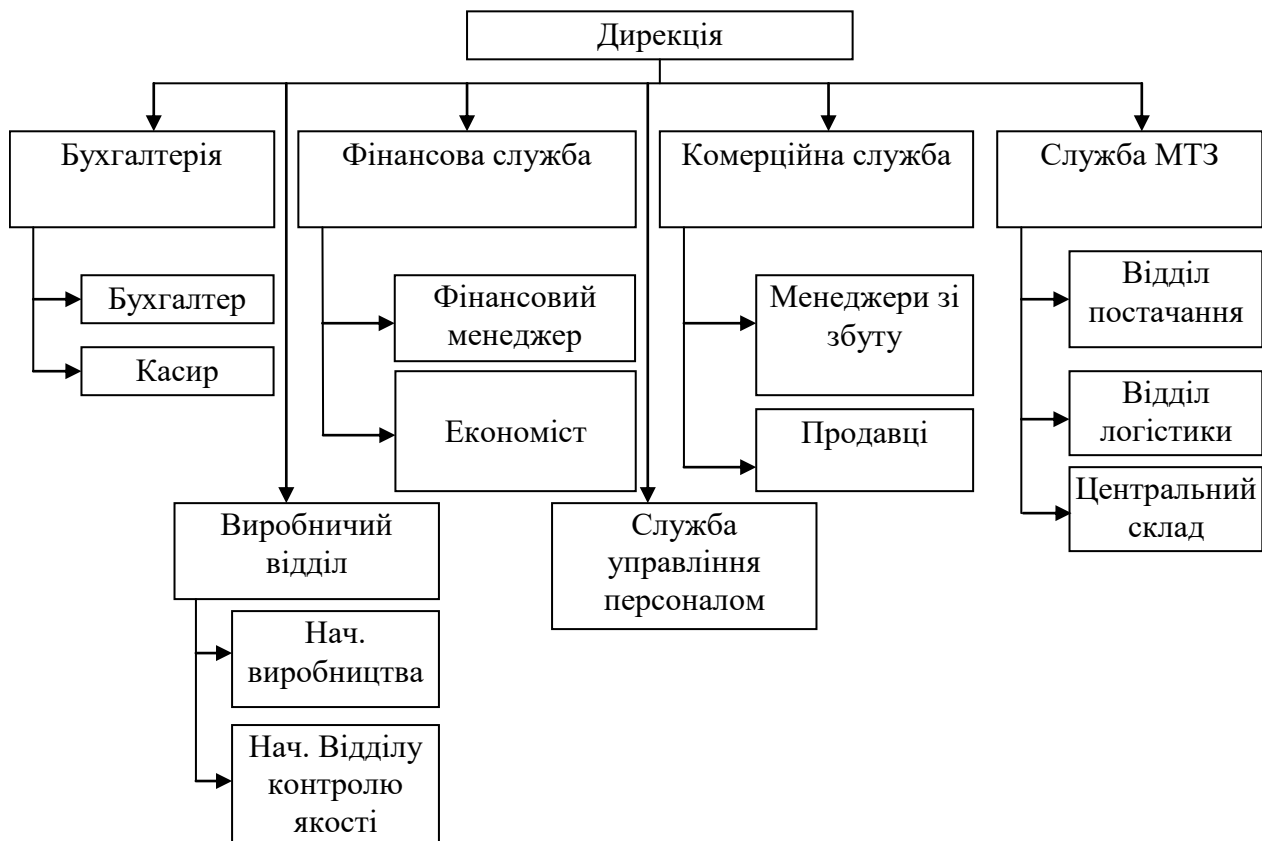


Рис. 2.1. Організаційна структура управління підприємства ТОВ «Профільтех»

Джерело: складено за даними підприємства

Таким чином, ТОВ «Профільтех» демонструє стабільну динаміку розвитку та успішно утримує позиції лідера на ринку будівельних матеріалів з тонколистового металу в регіоні. Компанія постійно інвестує у модернізацію виробництва, впровадження новітніх технологій та розширення асортименту продукції. Власна логістична система та складські потужності забезпечують оперативність виконання замовлень і високу якість обслуговування клієнтів. Наявність міжнародних партнерств свідчить про конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках. У найближчій перспективі компанія орієнтується на подальшу автоматизацію виробничих процесів та розвиток інноваційних продуктів. ТОВ «Профільтех» має усі передумови для сталого зростання та зміцнення своїх позицій як в Україні, так і за її межами.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом управління, який дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вона сприяє глибшому розумінню внутрішніх процесів підприємства, визначенню рівня його фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ліквідності. Зміст діагностики полягає у проведенні системного аналізу основних фінансових показників, що характеризують діяльність суб'єкта господарювання. Це дає змогу оцінити реальні результати роботи підприємства, виявити його слабкі та сильні сторони.

Необхідність такої діагностики обумовлена зростаючими ризиками в сучасному бізнес-середовищі, нестабільністю економіки та високим рівнем конкуренції. Проведення регулярного аналізу дозволяє уникнути кризових ситуацій, зберегти стабільність та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Діагностика є основою для формування ефективної антикризової політики, стратегічного планування та прийняття рішень щодо оптимізації витрат, залучення інвестицій або реструктуризації.

В умовах ринкової економіки жодне підприємство не може ігнорувати аналіз свого фінансового стану, адже це впливає як на внутрішню ефективність, так і на зовнішню привабливість для партнерів, кредиторів та інвесторів. Комплексний підхід до діагностики включає аналіз балансу, звіту про фінансові результати, динаміки активів, зобов'язань, грошових потоків. Особлива увага приділяється виявленню негативних тенденцій та факторів, які можуть мати критичний вплив на діяльність підприємства.

Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є не лише засобом оцінки минулих досягнень, а й інструментом прогнозування та запобігання можливим втратам. Вона дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність підприємства в умовах постійних змін. Її систематичне використання є запорукою фінансової безпеки, стабільності та динамічного розвитку підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Профільтех»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	169097	215269	271280	102183	60,43
Валовий прибуток, тис. грн.	21489	19282	20854	-635	-2,96
Чистий прибуток, тис. грн.	5301	7347	11237	5936	111,98
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	279131,5	276184,0	296869,5	17738,0	6,35
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	136347,0	143705,5	160117,5	23770,5	17,43
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	142784,5	132478,5	136752,0	-6032,5	-4,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	56	61	68	12	21,43
Фондовіддача, грн.	1,24	1,50	1,69	0,45	36,61
Фондомісткість	0,08	0,08	0,07	-0,02	-18,17
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	2434,77	2355,83	2354,67	-80,10	-3,29
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3019,59	3529,00	3989,41	969,82	32,12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,18	1,62	1,98	0,80	67,51

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Профільтех» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід зріс на 60,43% і становив у 2024 році 271280 тис. грн, що вказує на зростання обсягів реалізації продукції. Водночас валовий прибуток зменшився на 2,96%, що може свідчити про підвищення собівартості продукції або зниження рентабельності основної діяльності. Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства суттєво зріс - на 111,98%, що свідчить про ефективніше управління витратами або доходами від іншої діяльності.

Середньорічна вартість активів збільшилась на 6,35%, зокрема, вартість необоротних активів - на 17,43%, що вказує на інвестиції у довгострокові активи, можливо, модернізацію основних засобів. Водночас оборотні активи зменшились на 4,22%, що може бути пов'язано з оптимізацією складських запасів або змінами у політиці фінансування. Зростання середньооблікової чисельності працівників на 21,43% свідчить про розширення виробничої діяльності. Позитивні зміни також простежуються у показниках ефективності. Фондовіддача зросла на 36,61%, а продуктивність праці - на 32,12%. Коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився з 1,18 до 1,98, що вказує на ефективніше використання ресурсів. Загалом підприємство демонструє стабільне зростання з високим потенціалом подальшого розвитку.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом оцінки його економічної стабільності та ефективності господарської діяльності. Вона дозволяє визначити структуру, динаміку та рівень використання майна підприємства. Аналіз майнового стану дає змогу виявити сильні та слабкі сторони у формуванні та використанні активів. Це необхідно як для внутрішнього управління, так і для зовнішніх зацікавлених сторін - інвесторів, кредиторів та партнерів.

Основна мета такої діагностики - встановити рівень забезпеченості підприємства ресурсами для стабільного функціонування. Важливим аспектом є також оцінка співвідношення між оборотними та необоротними активами. Окрім того, діагностика майна дозволяє виявити наявність надлишкових або

неефективно використовуваних ресурсів. В умовах нестабільного економічного середовища вона стає інструментом для прийняття стратегічних рішень щодо управління активами. На основі результатів діагностики можна розробити заходи з підвищення ефективності використання майнового потенціалу. Таким чином, діагностика майнового стану є ключовим етапом комплексного фінансово-економічного аналізу підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Профільтех» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «Профільтех»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	136817	50,11	150594	53,91	169641	53,95	32824	23,99	3,84
в т.ч. основні засоби	66390	24,32	64147	22,96	96702	30,75	30312	45,66	6,44
2. Оборотні активи	136216	49,89	128741	46,09	144763	46,04	8547	6,27	-3,85
в т.ч. запаси	82464	30,20	82373	29,49	77578	24,67	-4886	-5,93	-5,53
дебіторська заборговність	50806	18,61	44725	16,01	63729	20,27	12923	25,44	1,66
грошові кошти	2309	0,85	107	0,04	1232	0,39	-1077	-46,64	-0,45
Пасиви									
1. Власний капітал	79579	29,15	86930	31,12	101415	32,25	21836	27,44	3,11
в т.ч. зареєстрований капітал	600	0,22	600	0,21	600	0,19	0	0,00	-0,03
нерозподілений прибуток	78979	28,93	86330	30,91	97638	31,05	18659	23,63	2,12
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	37741	13,82	47126	16,87	17456	5,55	-20285	-53,75	-8,27
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	155713	57,03	145279	52,01	195568	62,20	39855	25,60	5,17
Баланс	273033	100,00	279335	100,00	314439	100,00	41406	15,17	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки майнового стану ТОВ «Профільтех» свідчить про позитивні зміни у структурі активів підприємства за період з 2022 по 2024 рік. Загальна сума активів зросла на 41406 тис. грн або на 15,17%, що свідчить про розширення ресурсної бази компанії. Частка необоротних активів зросла на 3,84 п.с., що свідчить про довгострокову інвестиційну стратегію та модернізацію основних засобів. Особливо помітним є зростання основних засобів на 45,66%, що може вказувати на оновлення виробничого обладнання. Оборотні активи також зросли, хоча їх частка в структурі активів дещо зменшилась на 3,85 п.с., що пояснюється зростанням необоротних активів. При цьому запаси скоротилися майже на 6%, а дебіторська заборгованість зросла на 25,44%, що потребує додаткової уваги щодо платіжної дисципліни контрагентів.

Власний капітал зріс на 27,44%, переважно за рахунок накопиченого нерозподіленого прибутку. Водночас спостерігається суттєве зменшення довгострокових зобов'язань на 53,75%, що свідчить про зниження боргового навантаження в довгостроковій перспективі. Поточні зобов'язання зросли на 25,6%, що, можливо, пов'язано з активізацією господарської діяльності. Загалом, структура балансу демонструє зміцнення фінансової позиції підприємства та його орієнтацію на сталий розвиток.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливою складовою фінансового аналізу, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність його функціонування. Основною метою такої діагностики є виявлення рівня прибутковості, здатності генерувати дохід та забезпечення фінансової стабільності. Аналіз фінансових результатів допомагає визначити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси та реалізується господарська стратегія. Також він дозволяє виявити чинники, що впливають на зміну прибутку, і вчасно реагувати на негативні тенденції.

Діагностика включає оцінку таких показників, як чистий дохід, валовий та чистий прибуток, рентабельність діяльності, динаміка витрат тощо. Її результати є підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації

витрат, підвищення ефективності операцій та зростання конкурентоспроможності. Для інвесторів та кредиторів фінансові результати слугують індикатором привабливості та надійності підприємства. Регулярне проведення такого аналізу забезпечує прозорість діяльності та сприяє зміцненню фінансової дисципліни. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища діагностика фінансових результатів набуває особливої актуальності. Саме тому підприємства, які прагнуть довгострокового успіху, повинні систематично здійснювати комплексну оцінку своєї фінансової результативності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Профільтех» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Профільтех», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	169097	215269	271280	102183	60,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	147608	195987	250426	102818	69,66
Валовий прибуток	21489	19282	20854	-635	-2,96
Інші операційні доходи	7406	10438	28828	21422	у 2,89 р.б.
Адміністративні витрати	5326	6401	8319	2993	56,20
Витрати на збут	3668	4016	5664	1996	54,42
Інші операційні витрати	7749	1122	4123	-3626	-46,79
Фінансовий результат від операційної діяльності	12152	18181	31576	19424	159,84
Фінансові витрати	10483	19957	23141	12658	120,75
Фінансовий результат до оподаткування	6730	8752	12965	6235	92,64
Чистий фінансовий результат	5301	7347	11237	5936	111,98

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Фінансові результати діяльності ТОВ «Профільтех» за 2022–2024 роки свідчать про суттєве покращення загального фінансового стану підприємства. Чистий дохід зріс на 60,43 %, що є позитивною динамікою й вказує на ефективну діяльність із реалізації продукції. Водночас собівартість реалізованої

продукції зросла ще більше - на 69,66 %, що свідчить про збільшення витрат на виробництво. Це призвело до зменшення валового прибутку на 2,96 %, попри зростання обсягів реалізації. Проте підприємство значно збільшило інші операційні доходи - у 2,89 раза, що дало можливість покращити фінансовий результат від операційної діяльності на 159,84 %. Також спостерігається зростання адміністративних і збутових витрат, що є характерним при масштабуванні діяльності. Значне зниження інших операційних витрат на 46,79 % сприяло покращенню фінансових результатів. Попри зростання фінансових витрат на 120,75 %, підприємству вдалося збільшити чистий прибуток на 111,98 %. Це свідчить про зростання рентабельності та здатність ефективно управляти фінансами. Загалом ТОВ «Профільтех» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, що свідчить про його стійкість і перспективність розвитку.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Профільтех»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,87	0,89	0,74	-0,13	-15,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,01	-0,01	-57,52
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-19497	-16538	-50805	-31308	160,58
Коефіцієнт автономії	0,29	0,31	0,32	0,03	10,66
Коефіцієнт фінансової залежності	3,43	3,21	3,10	-0,33	-9,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,45	0,48	0,06	15,73
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	0,78	0,91	0,31	50,83
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,20	2,59	2,88	0,68	31,00
Рентабельність господарської діяльності, %	4,09	4,22	4,83	0,73	x
Рентабельність власного капіталу, %	6,89	8,82	11,93	5,04	x
Рентабельність продукції, %	7,98	4,29	2,60	-5,38	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «Профільтех» у 2022–2024 роках демонструє як позитивні, так і тривожні тенденції. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,87 до 0,74, що свідчить про недостатню здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Абсолютна ліквідність залишилася критично низькою (0,01 у 2024 році), вказуючи на дефіцит грошових коштів. Чистий оборотний капітал є від'ємним і має тенденцію до погіршення, що сигналізує про проблеми з фінансуванням оборотних активів. Водночас покращились показники структури капіталу. Коефіцієнт автономії зріс до 0,32, а фінансова стійкість - до 0,48, що свідчить про поступове зменшення залежності від позикових коштів. Коефіцієнт оборотності активів зріс на 50,83 %, що свідчить про ефективніше використання майна підприємства. Покращилась і оборотність власного капіталу, що свідчить про збільшення доходу на одиницю власних ресурсів. Рентабельність господарської діяльності підвищилась до 4,83 %, а рентабельність власного капіталу зросла до 11,93 %, що є позитивним сигналом для інвесторів. Проте суттєво знизилась рентабельність продукції - з 7,98 % до 2,60 %, що може свідчити про зростання собівартості або зниження ефективності ціноутворення. Загалом підприємство демонструє ознаки покращення фінансової стійкості, але потребує негайної уваги до ліквідності та прибутковості продукції.

2.3. Оцінка стану антикризового управління на підприємстві

Система антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех» являє собою сукупність організаційно-економічних заходів, управлінських рішень та стратегічних дій, спрямованих на запобігання, локалізацію та подолання фінансово-економічних труднощів, що можуть загрожувати стабільності та подальшому розвитку підприємства. Вона базується на постійному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, діагностиці фінансового стану та оперативному реагуванні на потенційні ризики [33].

Ключовими елементами цієї системи є: аналітика фінансових показників, формування антикризових стратегій, оптимізація витрат, управління ліквідністю, реструктуризація боргів та підвищення ефективності бізнес-процесів [64]. В умовах ускладнення макроекономічної ситуації та високої конкуренції на ринку, антикризове управління виступає інструментом збереження платоспроможності, підтримання фінансової стабільності та забезпечення стійкого функціонування ТОВ «Профільтех».

Характеристика основних бізнес-процесів та відповідних антикризових заходів на підприємстві ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика основних бізнес-процесів та відповідних
антикризових заходів на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Бізнес-процес	Опис процесу	Антикризові заходи
Виробництво	Організація та контроль виробництва продукції	Оптимізація виробничих процесів, зниження витрат, модернізація обладнання для підвищення ефективності
Закупівля сировини	Закупівля металу та інших матеріалів	Перегляд постачальників, укладання вигідніших контрактів, диверсифікація джерел постачання
Логістика і постачання	Транспортування та зберігання готової продукції	Оптимізація маршрутів доставки, впровадження систем управління запасами, зниження складських витрат
Збут і реалізація	Продаж продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках	Розширення ринків збуту, адаптація цінової політики, активізація маркетингових кампаній
Фінансове управління	Планування, облік та контроль фінансів	Посилення контролю за витратами, оптимізація грошових потоків, залучення додаткових фінансових ресурсів
Управління персоналом	Підбір, навчання і мотивація працівників	Оптимізація чисельності, підвищення кваліфікації, впровадження систем мотивації
Контроль якості	Перевірка відповідності продукції стандартам	Впровадження систем якості, моніторинг та оперативне реагування на дефекти
Аналітика і планування	Аналіз ринкових тенденцій і внутрішніх показників	Розробка антикризових стратегій, оперативне коригування планів відповідно до ринкових змін

Джерело: складено автором

Система антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех» охоплює ключові бізнес-процеси, що забезпечують стабільність і розвиток

компанії в умовах нестабільності ринку. Вона включає заходи з оптимізації виробництва, закупівель, логістики та збуту, спрямовані на зниження витрат і підвищення ефективності діяльності. Особлива увага приділяється фінансовому управлінню та контролю якості, що дозволяє оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Управління персоналом передбачає підвищення кваліфікації працівників та мотивацію для підтримки продуктивності. Аналітика і планування допомагають прогнозувати ризики та адаптувати стратегії відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Таким чином, антикризове управління створює комплексну систему підтримки стабільності і розвитку підприємства [58].

Елементи існуючої системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех» узагальнено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Елементи системи антикризового управління на підприємстві
ТОВ «Профільтех»

Елемент системи	Опис
Аналіз ризиків	Регулярне оцінювання внутрішніх та зовнішніх ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства.
Фінансовий контроль	Постійний моніторинг фінансових показників для запобігання фінансовим втратам і кризам.
Оптимізація виробництва	Впровадження ефективних технологій і методів управління для зниження витрат і підвищення якості продукції.
Управління запасами	Контроль над рівнем запасів сировини та готової продукції для уникнення надлишків і дефіциту.
Планування діяльності	Створення стратегічних і оперативних планів з урахуванням можливих кризових ситуацій.
Комунікація і координація	Забезпечення чіткої взаємодії між підрозділами підприємства для швидкого реагування на зміни.
Мотивація персоналу	Впровадження систем стимулювання і навчання для підвищення залученості працівників у подолання криз.
Контроль якості	Систематичний моніторинг і вдосконалення якості продукції для збереження конкурентних переваг.
Кризовий менеджмент	Формування спеціалізованих команд для оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

Джерело: складено автором

Система антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех» базується на комплексному підході, що включає аналіз ризиків, фінансовий

контроль та оптимізацію виробничих процесів. Важливим елементом є управління запасами, що дозволяє уникати як надлишків, так і дефіциту ресурсів. Планування діяльності з урахуванням кризових ситуацій забезпечує гнучкість і готовність підприємства до змін. Ефективна комунікація між підрозділами сприяє швидкому реагуванню на виклики ринку. Мотивація персоналу і контроль якості допомагають підтримувати високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності. Загалом, така система сприяє стабільності діяльності і стійкості підприємства у складних умовах [67].

Проведення діагностики кризового стану підприємства ТОВ «Профільтех» є надзвичайно важливим для своєчасного виявлення фінансових труднощів та загроз банкрутства. Використання методик фінансового аналізу дозволяє глибоко оцінити показники ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства. Це дає змогу виявити слабкі місця у фінансовій структурі та прийняти ефективні управлінські рішення для їх усунення. Оцінка ймовірності банкрутства допомагає прогнозувати ризики та запобігати критичним ситуаціям, що можуть загрожувати існуванню компанії.

Своєчасна діагностика сприяє підвищенню фінансової стабільності та збереженню репутації підприємства на ринку. Вона також є основою для розробки антикризових стратегій і планів відновлення. Без проведення такої оцінки компанія ризикує втратити контроль над ситуацією та зазнати значних збитків. Тому системний підхід до діагностики кризового стану є ключовим фактором успішного управління підприємством [30].

У рамках діагностики необхідно використати агрегатний підхід для встановлення стійкості фінансового стану ТОВ «Профільтех». Для цього потрібно визначити три ключові показники поточної стійкості [36]:

- надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних активів;
- надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних активів і довгострокових джерел формування запасів;
- надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів.

Характеристика ключових показників поточної стійкості фінансового стану ТОВ «Профільтех» за агрегатним підходом представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика ключових показників поточної стійкості фінансового стану
ТОВ «Профільтех» за агрегатним підходом

Показник	Формула розрахунку	Інтерпретація	Коментар
1. Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних активів	Власні оборотні активи – Поточні зобов'язання	Показує, чи достатньо власних оборотних активів для покриття поточних зобов'язань	Позитивне значення свідчить про ліквідність, негативне – про дефіцит
2. Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних активів і довгострокових джерел формування запасів	(Власні оборотні активи + Довгострокові джерела формування запасів) – Поточні зобов'язання	Оцінює, чи можна покрити поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів та довгострокових джерел	Дає повнішу картину фінансової стійкості
3. Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) – Запаси	Визначає, чи достатньо основних джерел фінансування для формування запасів	Позитивне значення свідчить про фінансову безпеку запасів

Джерело: складено автором

Використовуючи наведені фінансові індикатори, слід представити оцінку трикомпонентної стійкості фінансового стану фірми. Результати розрахунків за даним методичним методом характеризують рівень забезпеченості компанії власними та залученими ресурсами, що є вагомим для антикризового управління [36]:

$$S(\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \Phi > 0 \\ 0, & \text{якщо } \Phi < 0 \end{cases} \quad (2.1)$$

Результати здійснених розрахунків стійкості фінансового стану за агрегованим трикомпонентним підходом за даними підприємства ТОВ «Профільтех» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати розрахунків індикаторів стійкості фінансового стану за агрегатним трикомпонентним підходом ТОВ «Профільтех», тис.грн.

Показник	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньорічна вартість власного капіталу підприємства (ВК)	76897,0	83254,5	94172,5
Середньорічна вартість необоротних активів підприємства (НА)	136347,0	143705,5	160117,5
Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань (ДЗ)	30621,0	42433,5	32291,0
Середньорічна вартість короткострокових кредитів банків (КК)	0,0	1861,0	6861
Наявність власних оборотних коштів (ВОК)	-59450,0	-60451,0	-65945,0
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВД)	-28829,0	-18017,5	-33654,0
Наявність загальних коштів підприємства (ЗК)	-28829,0	-16156,5	-26793,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Трансформуємо кількісні значення розрахованих в процесі оцінки індикаторів стійкості фінансового стану ТОВ «Профільтех» у бальну систему оцінки:

1. Наявність власних оборотних коштів (ВОК):

- 2022р. = -59450,0 = 0;

- 2023р. = -60451,0 = 0;

- 2024р. = -65945,0 = 0.

2. Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВД):

- 2022р. = -28829,0 = 0;

- 2023р. = -18017,5 = 0;

- 2024р. = -33654,0 = 0.

3. Наявність загальних коштів підприємства (ЗК):

- 2022р. = -28829,0 = 0;

- 2023р. = -16156,5 = 0;

- 2024р. = -26793,0 = 0.

Отже, з урахуванням результатів здійсненої оцінки слід встановити тип стійкості фінансового стану підприємства ТОВ «Профільтех» у 2022-2024 роках (рис. 2.2).

Тип стійкості фінансового стану			
Абсолютна фінансова стійкість (1, 1, 1)	Нормальна фінансова стійкість (0, 1, 1)	Нестійкий фінансовий стан (0, 0, 1)	Кризовий фінансовий стан (0, 0, 0)
$ВOK - З \geq 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$	$ВOK - З < 0$
$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$	$ВOK + ДЗ - З < 0$
$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З \geq 0$	$ВOK + ДЗ +$ $+ КК - З < 0$
			(0, 0, 0) – 2022 р. (0, 0, 0) – 2023 р. (0, 0, 0) – 2024 р.

Рис. 2.2. Визначення типу стійкості фінансового стану ТОВ «Профільтех»

у 2022-2024 роках за агрегатним підходом

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами проведеної оцінки встановлено, що у 2022–2024 роках підприємство ТОВ «Профільтех» перебувало у зоні фінансової нестабільності, що свідчить про наявність ознак кризових явищ у його діяльності. Основними проявами такої ситуації є нестача власних оборотних коштів, що обмежує можливості підприємства для самостійного фінансування поточної діяльності. Протягом досліджуваного періоду також спостерігався низький рівень ліквідності, зокрема критичний дефіцит грошових коштів, що ускладнює здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами. Окрім цього, значний рівень фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування знижує стійкість підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Також фіксується негативне значення чистого оборотного капіталу, що вказує на перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами. У сукупності ці фактори зумовлюють необхідність впровадження антикризових заходів і перегляду фінансової політики підприємства для стабілізації його фінансового стану.

Розрахунок індикаторів схильності до банкрутства є важливим інструментом фінансового аналізу, що дозволяє своєчасно виявити потенційні загрози платоспроможності підприємства та оперативно вжити коригувальних управлінських заходів. Для ТОВ «Профільтех» така оцінка є надзвичайно

актуальною, оскільки дозволяє не лише діагностувати наявність кризових тенденцій у фінансово-господарській діяльності, а й прогнозувати ймовірність настання неплатоспроможності у коротко- та середньостроковій перспективі. Враховуючи виявлені ознаки фінансової нестабільності, оцінка ймовірності банкрутства допомагає керівництву своєчасно приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації структури активів і зобов'язань, зниження фінансових ризиків та посилення контролю над грошовими потоками. Застосування відповідних моделей, таких як дискримінантний аналіз або інтегральні показники банкрутства, дозволяє забезпечити комплексне бачення ситуації. Це сприяє формуванню ефективної стратегії антикризового управління та запобігає негативним наслідкам для підприємства [2; 13].

Результати проведеної діагностики схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Профільтех» з використанням статистичних моделей наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів діагностики схильності до настання кризових явищ та ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Профільтех» з використанням статистичних моделей

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Ймовірність банкрутства	Тенденція зміни показника
Z-рахунок Альтмана	1,62	1,87	2,15	Висока в 2022 р.; середня у 2023–2024 рр.	Поступове покращення
Z-рахунок Ліса	0,052	0,054	0,057	Ймовірність банкрутства знижується, але ще існує ризик	Незначне покращення
Z-рахунок Таффлера	0,37	0,38	0,40	Низька платоспроможність, ризик банкрутства зберігається	Стабільне незначне зростання
Z-рахунок R-моделі	1,15	4,17	4,05	Перехід від загрози до безпечного фінансового стану	Різне покращення у 2023 р., стабілізація
Z-рахунок Терещенка	2,09	2,60	3,09	У межах фінансової рівноваги, ризик низький	Систематичне покращення

Джерело: розраховано автором

Узагальнюючи результати діагностики, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Профільтех» у 2022–2024 роках демонстрував

позитивну динаміку. Значення більшості Z-рахунків свідчать про поступове зменшення ризику банкрутства та зміцнення фінансової стабільності підприємства. Особливо помітне покращення спостерігається за моделями R-моделі та Терещенка, які вказують на вихід підприємства із зони потенційної загрози. Незважаючи на це, окремі індикатори, зокрема модель Таффлера, ще сигналізують про потребу посилення платоспроможності. Загалом підприємству вдалося покращити свою позицію, однак подальші дії мають бути спрямовані на закріплення позитивних тенденцій.

Загальні тенденції стану розвитку системи антикризового управління ТОВ «Профільтех» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Загальні тенденції стану розвитку системи антикризового
управління ТОВ «Профільтех»

Напрямок розвитку	Тенденції
Фінансова стійкість	Покращується, проте спостерігається нестача власних оборотних активів.
Ліквідність	Має нестабільну динаміку, залишається на низькому рівні.
Рентабельність	Показники рентабельності зростають, але прибутковість продукції знижується.
Фінансова залежність	Зменшується, проте підприємство все ще значною мірою залежить від позик.
Схильність до банкрутства	Індексні моделі вказують на зниження ризику банкрутства.
Ефективність управління	Часткове покращення управлінських рішень, впроваджено антикризові заходи.
Аналіз бізнес-процесів	Виявлено вузькі місця, що стали основою для формування коригувальних дій.
Антикризове планування	Має фрагментарний характер, потребує системного підходу.
Моніторинг фінансових ризиків	Здійснюється епізодично, потребує вдосконалення.
Загальна оцінка системи	Стан системи антикризового управління є нестійким, проте демонструє ознаки стабілізації.

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Профільтех» перебував під впливом кризових явищ, зокрема нестачі власних оборотних коштів, низької ліквідності та значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Разом із тим, спостерігається позитивна динаміка за

більшістю ключових показників: зростання доходів, покращення рентабельності власного капіталу та зменшення фінансової залежності. Проведена діагностика ймовірності банкрутства із застосуванням статистичних моделей підтвердила зниження ризиків фінансової нестабільності. Система антикризового управління на підприємстві функціонує, але має фрагментарний характер і потребує вдосконалення. Зокрема, необхідним є запровадження постійного моніторингу фінансових ризиків, чітke планування кризових сценаріїв та підвищення ефективності управління ресурсами. Загалом підприємство має потенціал для стабілізації й подальшого розвитку за умови своєчасного впровадження комплексних антикризових заходів. Подальші управлінські дії мають бути спрямовані на зміцнення фінансової стійкості та мінімізацію зовнішніх ризиків.

2.4. Напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві

В умовах нестабільного економічного середовища та загострення конкуренції підприємства все частіше стикаються з різноманітними фінансовими труднощами. ТОВ «Профільтех» не є винятком, адже впродовж 2022–2024 років в його діяльності спостерігалися ознаки фінансової нестійкості та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це свідчить про наявність внутрішніх проблем у системі управління ризиками та недостатню ефективність антикризових заходів. Удосконалення системи антикризового управління є необхідною умовою для забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх шоків. Своєчасне виявлення загроз, розробка адаптивних сценаріїв та стратегій виходу з кризових ситуацій дозволить зберегти фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства [36].

Удосконалення управлінських рішень у кризових умовах передбачає впровадження інструментів стратегічного контролінгу, фінансового моніторингу та системного аналізу ризиків. Особливої уваги потребують

бізнес-процеси, пов'язані з фінансами, логістикою та збутом, які найбільше впливають на загальну ефективність діяльності. Також важливо сформувати ефективну модель оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Антикризове управління має стати невід'ємною частиною загальної системи стратегічного розвитку ТОВ «Профільтех». Отже, необхідність його вдосконалення є ключовою умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Характеристика виявлених недоліків системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех» представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Характеристика виявлених недоліків системи антикризового управління
на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Недолік	Суть проблеми	Потенційні наслідки для підприємства
Відсутність цілісної антикризової стратегії	Немає формалізованого плану дій у разі виникнення кризової ситуації	Неефективне реагування на ризики, збільшення втрат
Недостатній моніторинг фінансових ризиків	Відсутність системного аналізу фінансових показників та прогнозування потенційних загроз	Пізнє виявлення кризових явищ, втрата ліквідності
Залежність від зовнішніх джерел фінансування	Власні оборотні кошти покривають лише частину потреб у фінансуванні	Підвищення фінансової нестійкості та боргового навантаження
Низький рівень ліквідності	Коефіцієнти ліквідності не досягають нормативних значень	Нездатність підприємства вчасно покривати короткострокові зобов'язання
Відсутність кризового комітету або відповідальних осіб	Антикризові функції не розподілені між конкретними працівниками або підрозділами	Низька оперативність управлінських рішень
Недостатній аналіз ефективності витрат	Немає регулярного контролю за структурою витрат та їх впливом на фінансові результати	Зростання нераціональних витрат, зниження прибутковості
Обмежене використання цифрових інструментів управління	Відсутність автоматизованих систем моніторингу фінансового стану	Зниження швидкості та точності управлінських рішень
Низький рівень комунікацій у кризових ситуаціях	Відсутність чітких каналів інформаційної взаємодії між підрозділами під час критичних періодів	Неефективна координація дій, посилення негативних наслідків криз

Джерело: складено автором

Узагальнюючи аналіз недоліків системи антикризового управління на ТОВ «Профільтех», можна зробити висновок, що на підприємстві відсутній комплексний та стратегічно орієнтований підхід до подолання кризових явищ. Основні проблеми пов'язані з нестачею внутрішніх джерел фінансування, низьким рівнем ліквідності, неефективним управлінням витратами та слабким моніторингом фінансових ризиків. Крім того, спостерігається відсутність структурованої системи відповідальності за антикризові заходи та слабка комунікація в кризових ситуаціях. Необхідним є впровадження чітко визначеної антикризової стратегії, посилення контролю за фінансовими показниками, а також цифровізація управлінських процесів. Без удосконалення існуючої системи управління підприємство залишається вразливим до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Система заходів для подолання проблем розвитку антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех» розроблена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Система заходів для подолання проблем розвитку
антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех»

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Низький рівень ліквідності	Оптимізація дебіторської заборгованості, прискорення обігу коштів	Підвищення платоспроможності
Високий рівень фінансової залежності від зовнішніх джерел	Залучення власного капіталу, скорочення неефективних витрат	Зменшення боргового навантаження
Недостатній облік ризиків	Впровадження системи фінансового моніторингу та управління ризиками	Своєчасне виявлення фінансових загроз
Відсутність кризового плану	Розробка та затвердження антикризової стратегії	Підвищення готовності до криз
Слабка внутрішня комунікація	Запровадження регламентованих процедур інформування та звітності	Покращення взаємодії між підрозділами
Низький рівень цифровізації управління	Автоматизація фінансового аналізу та контролю	Прискорення ухвалення рішень

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи, система антикризового управління на ТОВ «Профільтех» має низку суттєвих недоліків, які впливають на ефективність подолання

кризових явищ. Відсутність чіткої антикризової стратегії та недостатній рівень фінансового контролю призводять до зниження ліквідності та збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Слабка комунікація між підрозділами та відсутність системи моніторингу ризиків ускладнюють своєчасне реагування на загрози. Для підвищення стійкості підприємства необхідно впровадити структуровані антикризові заходи, посилити внутрішній контроль і вдосконалити систему управління фінансами. Автоматизація процесів і підвищення рівня інформованості персоналу сприятимуть оперативнішому прийняттю управлінських рішень. В цілому, системні зміни в антикризовому управлінні створять умови для стабілізації діяльності ТОВ «Профільтех» та підвищення його конкурентоспроможності [31].

Розробка антикризової стратегії є надзвичайно важливою для забезпечення стабільного функціонування підприємства ТОВ «Профільтех» в умовах нестабільної економічної ситуації. Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією, фінансовими коливаннями та непередбачуваними ризиками, що робить підприємство вразливим до кризових явищ. Впровадження антикризової стратегії дозволить своєчасно виявляти загрози, мінімізувати їхній вплив і забезпечити ефективне використання ресурсів. Без належного планування та заходів з антикризового управління ТОВ «Профільтех» ризикує втратити фінансову стійкість і позиції на ринку. Антикризова стратегія сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцненню його конкурентних переваг. Вона також допоможе оптимізувати внутрішні процеси та покращити комунікацію між підрозділами. Таким чином, розробка такої стратегії є необхідним кроком для довгострокового розвитку і успішної діяльності підприємства.

Антикризова стратегія - це комплекс планових заходів і управлінських рішень, спрямованих на своєчасне виявлення, запобігання або мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій у діяльності підприємства. Вона включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть спричинити кризу,

розробку сценаріїв реагування, а також впровадження механізмів стабілізації фінансового стану та відновлення операційної діяльності [64].

Головна мета антикризової стратегії - збереження життєздатності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності [71].

Алгоритм розробки та реалізації антикризової стратегії ТОВ «Профільтех» представлено на рис. 2.3.

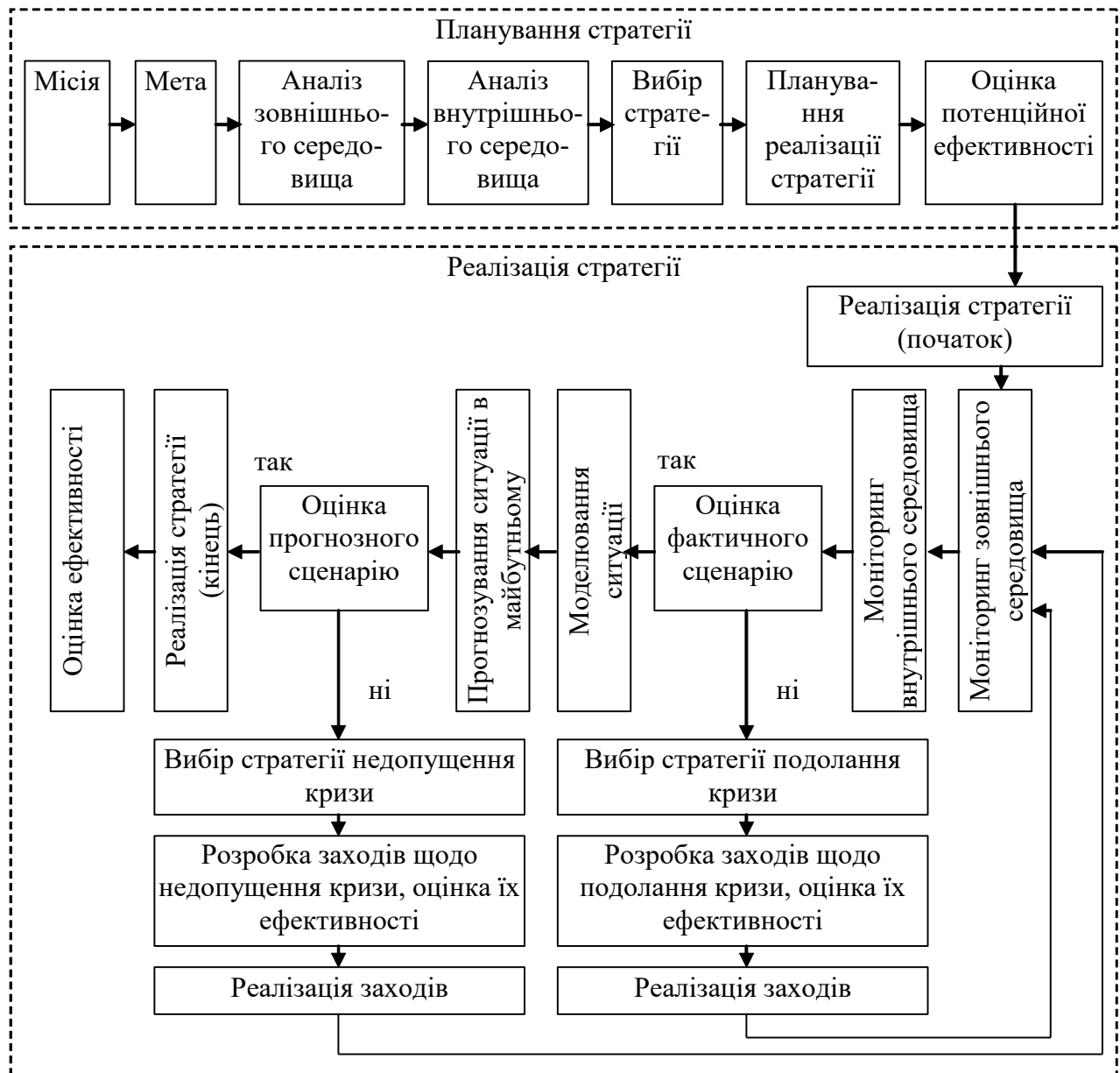


Рис. 2.3. Алгоритм розробки та реалізації антикризової стратегії
ТОВ «Профільтех»

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження можна визначити параметри та характеристики антикризової стратегії підприємства ТОВ «Профільтех» у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Параметри та характеристики антикризової стратегії підприємства
ТОВ «Профільтех»

Параметр	Характеристика
Мета стратегії	Забезпечення фінансової стабільності та відновлення платоспроможності підприємства
Основні напрямки	Оптимізація витрат, реструктуризація боргів, підвищення операційної ефективності
Фінансові заходи	Скорочення витрат, підвищення ліквідності, контроль за дебіторською заборгованістю
Операційні заходи	Автоматизація процесів, покращення якості продукції, підвищення продуктивності
Маркетингові заходи	Диверсифікація продуктів, розширення ринків збуту
Управління ризиками	Впровадження систем раннього попередження криз, моніторинг фінансових та операційних ризиків
Кадрова політика	Підвищення кваліфікації персоналу, мотивація та розвиток працівників
Очікувані результати	Зниження фінансових ризиків, підвищення прибутковості, покращення фінансових показників
Термін реалізації	Короткострокова та середньострокова (1-3 роки)
Відповідальні за реалізацію	Керівництво підприємства, фінансовий відділ, відділ маркетингу, HR-відділ

Джерело: розроблено автором

Отже, антикризова стратегія ТОВ «Профільтех» є комплексним планом дій, спрямованим на подолання фінансових і операційних проблем підприємства. Вона включає заходи з оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та реструктуризації боргів. Значна увага приділяється диверсифікації продуктів і розширенню ринків збуту для покращення конкурентоспроможності. Впровадження систем управління ризиками допомагає своєчасно виявляти і мінімізувати загрози. Розвиток кадрового потенціалу через навчання та мотивацію є ключовим для успішної реалізації стратегії.

Ключові напрями та заходи реалізації антикризової стратегії розвитку ТОВ «Профільтех» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Ключові напрями та заходи реалізації антикризової стратегії
розвитку ТОВ «Профільтех»

Напрямок антикризової стратегії	Основні заходи	Очікуваний результат
1. Фінансова стабілізація	- оптимізація витрат і контроль бюджету	Зменшення фінансового навантаження, підвищення ліквідності
	- реструктуризація заборгованості	Скорочення боргового навантаження
2. Підвищення операційної ефективності	- впровадження системи контролю якості виробництва	Підвищення продуктивності та зменшення втрат
	- автоматизація бізнес-процесів	Скорочення часу на операції, зниження помилок
3. Диверсифікація продуктового портфелю	- розробка нових продуктів, орієнтованих на ринок	Збільшення частки ринку та доходів
	- вихід на нові сегменти ринку	Залучення нових клієнтів
4. Управління ризиками	- впровадження системи раннього попередження криз	Своєчасне виявлення загроз і реакція
	- розробка планів дій на випадок кризових ситуацій	Мінімізація негативних наслідків
5. Підвищення кадрового потенціалу	- підвищення кваліфікації працівників	Підвищення компетентності та мотивації персоналу
	- впровадження системи мотивації	Зниження плинності кадрів, покращення робочої атмосфери

Джерело: розроблено автором

Антикризова стратегія ТОВ «Профільтех» спрямована на комплексне подолання фінансових та операційних труднощів підприємства. Вона включає заходи з фінансової стабілізації, зокрема оптимізацію витрат і реструктуризацію заборгованості, що покликані покращити ліквідність і зменшити боргове навантаження. Важливою складовою є підвищення операційної ефективності через контроль якості та автоматизацію бізнес-процесів, що дозволить збільшити продуктивність і знизити витрати. Диверсифікація продуктового портфелю відкриває можливості для розширення ринку і залучення нових клієнтів. Управління ризиками та впровадження систем раннього попередження забезпечують своєчасне реагування на загрози.

Прогнозні показники зростання ефективності від реалізації антикризової стратегії розвитку ТОВ «Профільтех» представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Прогнозні показники зростання ефективності від реалізації
антикризової стратегії розвитку ТОВ «Профільтех»

Показник	Фвкт	Прогноз	Зміна, (+/-)	Примітка
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,74	1,20	+0,46	Поліпшення здатності покривати короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт автономії	0,32	0,45	+0,13	Зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування
Чистий оборотний капітал, тис. грн	-50805	+10000	+60805	Вихід з дефіциту обігових коштів
Рентабельність продукції, %	2,60	6,00	+3,40	Зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат
Рентабельність власного капіталу, %	11,93	18,00	+6,07	Покращення фінансового результату
Коефіцієнт оборотності активів	0,91	1,20	+0,29	Підвищення ефективності використання активів
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	271280	303280	+32000	Очікуване зростання збуту продукції
Чистий прибуток, тис. грн	11237	16407	+5170	Внаслідок скорочення витрат і зростання доходів
Загальні витрати підприємства, тис. грн	250426	270756	+20330	При збільшенні обсягів виробництва витрати зростають прогнозовано
Кількість персоналу, осіб	68	73	+5	За рахунок розширення виробничих потужностей

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження антикризової стратегії на ТОВ «Профільтех» дозволить суттєво покращити ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Очікується зростання ліквідності, рентабельності, чистого прибутку та обсягів реалізації продукції, що свідчить про посилення фінансової стійкості. Підвищення коефіцієнта автономії вказує на зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас позитивна динаміка оборотного капіталу свідчить про покращення обіговості та платоспроможності підприємства. Загалом, реалізація антикризової стратегії стане основою сталого зростання підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення антикризового управління підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Профільтех» - це сучасне українське підприємство, яке було засноване 26 серпня 2010 року в місті Житомир з метою задоволення зростаючого попиту на якісні будівельні матеріали з тонколистового металу. На сьогодні підприємство демонструє стабільне зростання, активно інвестує в інновації та технології. У 2024 році ТОВ «Профільтех» почав розробку власної лінії «розумних» будівельних систем на основі металу, яка поєднує естетичність, довговічність та енергоефективність. Стратегічна мета підприємства - стати лідером на українському ринку металевих конструкцій та зміцнити позиції на міжнародному ринку.

2. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Профільтех» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід зріс на 60,43% і становив у 2024 році 271280 тис. грн, що вказує на зростання обсягів реалізації продукції. Водночас валовий прибуток зменшився на 2,96%, що може свідчити про підвищення собівартості продукції або зниження рентабельності основної діяльності. Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства суттєво зріс - на 111,98%, що свідчить про ефективніше управління витратами або доходами від іншої діяльності.

3. Обґрунтовано, що система антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех» охоплює ключові бізнес-процеси, що забезпечують стабільність і розвиток компанії в умовах нестабільності ринку. Вона включає заходи з оптимізації виробництва, закупівель, логістики та збуту, спрямовані на зниження витрат і підвищення ефективності діяльності. Особлива увага приділяється фінансовому управлінню та контролю якості, що дозволяє оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

4. Узагальнено, що у 2022–2024 роках підприємство ТОВ «Профільтех»

перебувало у зоні фінансової нестабільності, що свідчить про наявність ознак кризових явищ у його діяльності. Основними проявами такої ситуації є нестача власних оборотних коштів, що обмежує можливості підприємства для самостійного фінансування поточної діяльності. Також фіксується негативне значення чистого оборотного капіталу, що вказує на перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами.

5. Визначено, що фінансовий стан ТОВ «Профільтех» перебував під впливом кризових явищ, зокрема нестачі власних оборотних коштів, низької ліквідності та значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Проведена діагностика ймовірності банкрутства із застосуванням статистичних моделей підтвердила зниження ризиків фінансової нестабільності. Система антикризового управління на підприємстві функціонує, але має фрагментарний характер і потребує вдосконалення.

6. Обґрунтовано, що розробка антикризової стратегії є надзвичайно важливою для забезпечення стабільного функціонування підприємства ТОВ «Профільтех» в умовах нестабільної економічної ситуації. Головна мета антикризової стратегії - збереження життєздатності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності. Антикризова стратегія ТОВ «Профільтех» спрямована на комплексне подолання фінансових та операційних труднощів підприємства. Вона включає заходи з фінансової стабілізації, зокрема оптимізацію витрат і реструктуризацію заборгованості, що покликані покращити ліквідність і зменшити боргове навантаження.

7. Доведено, що впровадження антикризової стратегії на ТОВ «Профільтех» дозволить суттєво покращити ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Водночас позитивна динаміка оборотного капіталу свідчить про покращення обіговості та платоспроможності підприємства. Загалом, реалізація антикризової стратегії стане основою сталого зростання підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи антикризового управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що зміст антикризового управління полягає у комплексному підході до подолання кризових ситуацій, що охоплює аналіз, планування, реалізацію антикризових заходів та контроль їх результативності. Воно спрямоване не лише на подолання негативних наслідків, а й на створення умов для подальшого розвитку підприємства. Успішне антикризове управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, поліпшенню фінансових показників і зміцненню ринкових позицій. Воно також дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та уникати повторення криз у майбутньому.

2. Обґрунтовано, що система антикризового управління підприємством - це сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, управлінських рішень і заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, локалізацію та подолання кризових ситуацій, а також на забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства. Основне призначення системи антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні своєчасного виявлення ознак кризових явищ, розробці та реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на локалізацію загроз, мінімізацію негативних наслідків та відновлення стабільного функціонування і розвитку підприємства.

3. Узагальнено, що основою ефективного антикризового управління є системний підхід, який включає діагностику проблем, розробку антикризового плану, мобілізацію ресурсів, реалізацію заходів і подальший контроль за результатами. Одним із ключових етапів є формування чіткої мети та завдань управління в умовах кризи. Значну роль відіграє кадрове забезпечення процесу – призначення відповідальних осіб і створення антикризової команди. Важливим компонентом є розрахунок фінансових ресурсів та пошук джерел їх

покриття. Успішна реалізація антикризових заходів передбачає постійний моніторинг та адаптацію стратегії відповідно до змін.

4. Визначено, що оцінка ефективності антикризового управління підприємством - це системний процес аналізу, який дозволяє визначити результативність реалізованих управлінських заходів, спрямованих на запобігання, подолання або мінімізацію наслідків кризових ситуацій. Вона включає вимірювання досягнення поставлених цілей, використання ресурсів, зміни фінансово-економічних показників, рівень ризиків та адаптаційної здатності підприємства.

5. Обґрунтовано, що обґрунтована оцінка ефективності антикризового управління допомагає виявити сильні та слабкі сторони менеджменту, забезпечити своєчасне реагування на негативні тенденції. У результаті підприємство отримує змогу не лише подолати кризу, а й створити основу для сталого розвитку. Отже, методичне забезпечення є важливою передумовою ефективного функціонування системи антикризового управління.

6. Визначено, що ТОВ «Профільтех» - це сучасне українське підприємство, яке було засноване 26 серпня 2010 року в місті Житомир з метою задоволення зростаючого попиту на якісні будівельні матеріали з тонколистового металу. На сьогодні підприємство демонструє стабільне зростання, активно інвестує в інновації та технології. У 2024 році ТОВ «Профільтех» почав розробку власної лінії «розумних» будівельних систем на основі металу, яка поєднує естетичність, довговічність та енергоефективність. Стратегічна мета підприємства - стати лідером на українському ринку металевих конструкцій та зміцнити позиції на міжнародному ринку.

7. Обґрунтовано, що система антикризового управління на підприємстві ТОВ «Профільтех» охоплює ключові бізнес-процеси, що забезпечують стабільність і розвиток компанії в умовах нестабільності ринку. Вона включає заходи з оптимізації виробництва, закупівель, логістики та збуту, спрямовані на зниження витрат і підвищення ефективності діяльності. Особлива увага приділяється фінансовому управлінню та контролю якості, що дозволяє

оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

8. Узагальнено, що у 2022–2024 роках підприємство ТОВ «Профільтех» перебувало у зоні фінансової нестабільності, що свідчить про наявність ознак кризових явищ у його діяльності. Основними проявами такої ситуації є нестача власних оборотних коштів, що обмежує можливості підприємства для самостійного фінансування поточної діяльності. Також фіксується негативне значення чистого оборотного капіталу, що вказує на перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами.

9. Визначено, що фінансовий стан ТОВ «Профільтех» перебував під впливом кризових явищ, зокрема нестачі власних оборотних коштів, низької ліквідності та значної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Проведена діагностика ймовірності банкрутства із застосуванням статистичних моделей підтвердила зниження ризиків фінансової нестабільності. Система антикризового управління на підприємстві функціонує, але має фрагментарний характер і потребує вдосконалення.

10. Обґрунтовано, що розробка антикризової стратегії є надзвичайно важливою для забезпечення стабільного функціонування підприємства ТОВ «Профільтех» в умовах нестабільної економічної ситуації. Головна мета антикризової стратегії - збереження життєздатності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності. Антикризова стратегія ТОВ «Профільтех» спрямована на комплексне подолання фінансових та операційних труднощів підприємства.

11. Доведено, що впровадження антикризової стратегії на ТОВ «Профільтех» дозволить суттєво покращити ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Водночас позитивна динаміка оборотного капіталу свідчить про покращення обіговості та платоспроможності підприємства. Загалом, реалізація антикризової стратегії стане основою сталого зростання підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66-69.
2. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С.С. Гасанов та ін. К. : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2012. 301 с.
3. Благодетельєва-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2006. 248 с.
4. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств : методика та практика. Суми: СумДУ, 2011. 311 с.
5. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. Європейська Бізнес Асоціація: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkymabo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 560 с.
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали XXIX міжнар. наук.-практ. конф. Харків: Право, 2018. С. 41–44.
8. Власюк В.Є., Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 12. С. 68-72.
9. Ворон М. Особливості антикризового фінансового управління підприємством в умовах війни. Матеріали студентської наукової конференції Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, 25-27 квітня 2023 року. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. С. 54-55.
10. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.

11. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
12. Данилюк М.О., Савич В.І. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
13. Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С. 208-218.
14. Дейнека О.В., Діденко І.В., Тарасенко В.М. Оцінка системи антикризового фінансового управління підприємством на основі використання логіт-моделі. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 18. С. 365-373.
15. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах: монографія. Х.: ХНАДУ, 2018. 285 с.
17. Єпіфанова Ю.І., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 2. С. 265-269.
18. Жукевич С., Жук Н. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. Вісник економіки. 2023. №1. С. 182-200.
19. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посіб. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 320 с.
20. Карпунь І.Н. Санація підприємств: підруч. Львів: “Магнолія 2006”, 2008. 488 с.
21. Коваль Н.О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/646>
22. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
23. Кодекс України з процедур банкрутства: від 18.10.2018 р. № 2597- VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
24. Коженевські Л., Литвиновський Є. Інформація – важіль антикризового

менеджменту Республіки Польща. Науковий вісник. Державне управління. 2021. № 4(10). URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-1-94](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-1-94)

25. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 272 с.

26. Конституція України від 28 червня 1996 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

27. Копилук О.І., Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 168 с.

28. Косарева І.П., Хохлов М.П., Кобзар Ю.В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 17. С. 273-280.

29. Костецький В.В. Особливості здійснення фінансового оздоровлення підприємства. Економічний аналіз: зб. наук.праць Тернопільського національного економічного університету. 2016. Том 26. № 1. С. 50-57.

30. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 1(52). С. 153–159.

31. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 374 с.

32. Крутова А.С., Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. 186 с.

33. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНТЕУ, 2013. 824 с.

34. Ливдар М.В., Чубка О.М., Фітяк Д.А. Оцінка фінансового стану та ймовірності банкрутства АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». Економіка та суспільство. 2022. Випуск 36. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1137-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1093-1-10-20220331.pdf>

35. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016.

№ 1. С. 161–170.

36. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підруч. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

37. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Агросвіт. 2017. № 9. С. 12–17.

38. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства №14 від 19.01.2006 / Міністерство економіки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>

39. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. Випуск 1. С. 38-42.

40. Офіційний сайт компанії ТОВ «Профільтех». URL: <https://profilteh.com/>

41. П'ять довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу у 2022 р. Ю-контрол: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/yc Trends2022/>

42. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2010. 332 с.

43. Погріщук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 3. С. 463-469.

44. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

45. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 51–59.

46. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

47. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції : Закон України від 5 липня 2012 року № 5091-VI. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5091-17#Text>

48. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

49. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

50. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

51. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

52. Про підприємництво : Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

53. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

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

55. Резнік Н.П. Антикризове управління підприємством як засіб захисту підприємства від банкрутства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2019. № 3. С. 181–187.

56. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235-239.

57. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3. С. 52-59.

58. Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2017. № 37. С. 277-282.

59. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 568 с.

60. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
61. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : ЮШУ, 2009. 564 с.
62. Управління фінансовою санацією підприємства: / за ред. Т.А. Говорушко. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 400 с.
63. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. п осіб. / Ковальчук Н.О., Федишин М.П., Жаворонок А.В., Абрамова А.С. Чернівці: Чернівецький національний університету ім. Ю.Федьковича, 2019. 334 с.
64. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С. 186-192.
65. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. №1. Том 30 (69). С. 71-77.
66. Цивільний Кодекс України 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
67. Череп А. В., Корженевська В. М. Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 16-24.
68. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. 2023. Випуск 14 (91). С. 196-207.
69. Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Румянцев М. В. Антикризове управління : навч. посібник. Київ: ТОВ ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
70. Штангерт А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання, 2017. 335 с.
71. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії covid-19. Причорноморські економічні студії. 2022. Випуск 74. С. 163-167.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність підприємства ТОВ «Профільтех» за 2022-2024 роки

Дата звіту 22.01.2024
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Габітова Ольга Андріївна](#)
 КАТОТТГ UA18040190010281147
 Кількість працівників 56

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.**АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	100.00	100.00
накопичена амортизація	1002	100.00	100.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 267.00	6 412.00
Основні засоби	1010	63 167.00	66 390.00
первісна вартість	1011	85 119.00	95 903.00
знос	1012	21 952.00	29 513.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	62 890.00	63 952.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 553.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	63.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	135 877.00	136 817.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	96 657.00	82 464.00
Виробничі запаси	1101	57 759.00	55 786.00
Незавершене виробництво	1102	4.00	34.00
Готова продукція	1103	1.00	1.00
Товари	1104	38 893.00	26 643.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	1125	21 588.00	19 380.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
роботи, послуги			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 689.00	6 837.00
з бюджетом	1135	0.00	1 687.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 122.00	22 902.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 477.00	2 309.00
Готівка	1166	31.00	16.00
Рахунки в банках	1167	1 444.00	2 293.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	820.00	637.00
Усього за розділом II	1195	149 353.00	136 216.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	285 230.00	273 033.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600.00	600.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	73 615.00	78 979.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	74 215.00	79 579.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	17 866.00	25 566.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 635.00	12 175.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	23 501.00	37 741.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	53 300.00	57 152.00
товари, роботи, послуги	1615	75 918.00	63 486.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 636.00	459.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 370.00	435.00
розрахунками зі страхування	1625	36.00	27.00
розрахунками з оплати праці	1630	135.00	98.00
за одержаними авансами	1635	3 177.00	3 522.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	315.00	645.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	52 997.00	30 324.00
Усього за розділом III	1695	187 514.00	155 713.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	285 230.00	273 033.00

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

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	169 097.00	485 205.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	147 608.00	435 621.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	21 489.00	49 584.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	7 406.00	5 724.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	5 326.00	6 497.00
Витрати на збут	2150	3 668.00	5 157.00
Інші операційні витрати	2180	7 749.00	4 089.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 152.00	39 565.00
Дохід від участі в капіталі	2200	510.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	5 247.00	75.00
Інші доходи	2240	3.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	10 483.00	7 323.00
Втрати від участі в капіталі	2255	699.00	1 664.00
Інші витрати	2270		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 730.00	30 653.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 429.00	-6 015.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 301.00	24 638.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-63.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	63.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 364.00	24 638.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	73 387.00	130 706.00
Витрати на оплату праці	2505	3 918.00	4 923.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	771.00	997.00
Амортизація	2515	8 525.00	9 613.00
Інші операційні витрати	2520	14 070.00	13 450.00
Разом	2550	100 671.00	159 689.00

Дата звіту 22.08.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Габітова Ольга Андріївна](#)
 КАТОТТГ UA18040190010281147
 Кількість працівників 61

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	192.00
первісна вартість	1001	100.00	292.00
накопичена амортизація	1002	100.00	100.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 412.00	22 187.00
Основні засоби	1010	66 390.00	64 147.00
первісна вартість	1011	95 903.00	105 157.00
знос	1012	29 513.00	41 010.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63 952.00	64 000.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	63.00	68.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	136 817.00	150 594.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	82 464.00	82 373.00
Виробничі запаси	1101	55 786.00	56 534.00
Незавершене виробництво	1102	34.00	54.00
Готова продукція	1103	1.00	
Товари	1104	26 643.00	25 785.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 380.00	22 335.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за	1130	6 837.00	846.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
виданими авансами			
з бюджетом	1135	1 687.00	50.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 902.00	21 494.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 309.00	107.00
Готівка	1166	16.00	22.00
Рахунки в банках	1167	2 293.00	85.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	61.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	637.00	1 475.00
Усього за розділом II	1195	136 216.00	128 741.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	273 033.00	279 335.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600.00	600.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78 979.00	86 330.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	79 579.00	86 930.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	25 566.00	31 457.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 175.00	15 669.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	37 741.00	47 126.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	3 722.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	57 152.00	52 845.00
товари, роботи, послуги	1615	63 486.00	46 090.00
розрахунками з бюджетом	1620	459.00	764.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	435.00	403.00
розрахунками зі страхування	1625	27.00	31.00
розрахунками з оплати праці	1630	98.00	128.00
за одержаними авансами	1635	3 522.00	6 553.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	645.00	752.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	8 000.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	30 324.00	26 394.00
Усього за розділом III	1695	155 713.00	145 279.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	273 033.00	279 335.00

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

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	215 269.00	169 097.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	195 987.00	147 608.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 282.00	21 489.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	10 438.00	7 406.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 401.00	5 326.00
Витрати на збут	2150	4 016.00	3 668.00
Інші операційні витрати	2180	1 122.00	7 749.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18 181.00	12 152.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 452.00	510.00
Інші фінансові доходи	2220	8 736.00	5 247.00
Інші доходи	2240	493.00	3.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	19 957.00	10 483.00
Втрати від участі в капіталі	2255	1 153.00	699.00
Інші витрати	2270		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 752.00	6 730.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 405.00	-1 429.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 347.00	5 301.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-4.00	-63.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4.00	63.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 351.00	5 364.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	120 191.00	73 387.00
Витрати на оплату праці	2505	4 591.00	3 918.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	872.00	771.00
Амортизація	2515	11 735.00	8 525.00
Інші операційні витрати	2520	12 352.00	14 070.00
Разом	2550	149 741.00	100 671.00

Дата звіту 01.04.2025
 Період 2024 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Габітова Ольга Андріївна](#)
 КАТОТТГ UA18040190010281147
 Кількість працівників 68

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2024 р.

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	191.00	367.00
первісна вартість	1001	292.00	550.00
накопичена амортизація	1002	101.00	183.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 187.00	1 394.00
Основні засоби	1010	64 147.00	96 702.00
первісна вартість	1011	105 157.00	150 769.00
знос	1012	41 010.00	54 067.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	64 000.00	71 039.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	68.00	139.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	150 593.00	169 641.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	82 373.00	77 578.00
Виробничі запаси	1101	56 534.00	56 705.00
Незавершене виробництво	1102	54.00	14 069.00
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	25 785.00	6 804.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 335.00	32 134.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за	1130	846.00	14 792.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
виданими авансами			
з бюджетом	1135	50.00	91.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 494.00	16 712.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	107.00	1 232.00
Готівка	1166	22.00	7.00
Рахунки в банках	1167	85.00	1 225.00
Витрати майбутніх періодів	1170	61.00	792.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 476.00	1 432.00
Усього за розділом II	1195	128 742.00	144 763.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	35.00
Баланс	1300	279 335.00	314 439.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600.00	600.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	3 177.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	86 330.00	97 638.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	86 930.00	101 415.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	31 457.00	16 800.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 669.00	656.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	47 126.00	17 456.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3 722.00	10 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	52 845.00	88 187.00
товари, роботи, послуги	1615	46 090.00	46 718.00
розрахунками з бюджетом	1620	764.00	452.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	403.00	381.00
розрахунками зі страхування	1625	31.00	54.00
розрахунками з оплати праці	1630	128.00	198.00
за одержаними авансами	1635	6 553.00	6 106.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	752.00	1 311.00
Доходи майбутніх періодів	1665	8 000.00	7 973.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	26 394.00	34 569.00
Усього за розділом III	1695	145 279.00	195 568.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	279 335.00	314 439.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	271 280.00	215 269.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	250 426.00	195 987.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 854.00	19 282.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	28 828.00	10 438.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	8 319.00	6 401.00
Витрати на збут	2150	5 664.00	4 016.00
Інші операційні витрати	2180	4 123.00	1 122.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 576.00	18 181.00
Дохід від участі в капіталі	2200	4 729.00	2 452.00
Інші фінансові доходи	2220		8 736.00
Інші доходи	2240	668.00	493.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	23 141.00	19 957.00
Втрати від участі в капіталі	2255	867.00	1 153.00
Інші витрати	2270		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 965.00	8 752.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 728.00	-1 405.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 237.00	7 347.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-71.00	-4.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	71.00	4.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 308.00	7 351.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	175 780.00	120 191.00
Витрати на оплату праці	2505	8 054.00	4 591.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 725.00	872.00
Амортизація	2515	14 123.00	11 735.00
Інші операційні витрати	2520	4 127.00	12 352.00
Разом	2550	203 809.00	149 741.00