

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)(прізвище та ініціали)

“ ” 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему Антикризисні засади управління підприємством

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-19

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Холодарева Вікторія Олексіївна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Мізіна О.В., доц., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доц. кафедри ЕПР, к.е.н. Придятько Е. М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц.

Антоненко В.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

« » 2023 р.

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Холодарєва Вікторія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Антикризові засади управління підприємством

керівник роботи к.е.н., доцент Мізіна Олена Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „05” 05 2023 р. № 173

2. Строк подання студентом роботи 15.06.2023

3. Вихідні дані до роботи техніко-економічні та фінансові показники

діяльності, інформація періодичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством 2. Діагностика антикризового управління комунальним підприємством «МКП Зеленого будівництва» 3. Напрями удосконалення антикризового управління «МКП Зеленого будівництва»

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) _____

роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	10.06.2023	11.06.2023
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	05.05.2023	15.05.2023
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	16.05.2023	26.05.2023
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	27.05.2023	07.06.2023
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	08.06.2023	09.06.2023
Нормоконтроль	Антоненко В.М., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 05.05.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи антикризового управління підприємством	05.05.2023 – 15.05.2023	
2	Діагностика антикризового управління комунальним підприємством «МКП Зеленого будівництва»	16.05.2023 – 26.05.2023	
3	Напрями удосконалення антикризового управління МКП Зеленого будівництва	27.05.2023 – 07.06.2023	
4	Висновки за роботою, вступ	08.06.2023 – 11.06.2023	
5	Оформлення роботи	12.06.2023 – 14.06.2023	

Студент _____
(підпис)

Холодарєва В. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Мізіна О.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Холодарєва В. О. Антикризисні засади управління підприємством / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2023.

В роботі розкрито зміст і значення антикризового управління підприємством, проаналізовано його загальні механізми та методи, розглянуто складники антикризового фінансового управління. Проведено аналіз виробничо-господарської та управлінської діяльності комунального підприємства «МКП Зеленого будівництва» (м.Дніпро), його фінансової діяльності, здійснені діагностика та прогнозування банкрутства досліджуваного комунального підприємства. Це дозволило визначити основні напрямки дій по подоланню кризових явищ в діяльності комунального підприємства на майбутнє.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, фінансова стійкість, джерела фінансування, комунальне підприємство, діагностика

Список публікацій здобувача

1. Mizina O., Kholodareva V. Theoretical aspects of anti-crisis management of enterprise activities // Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices : Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (April 28-29, 2023) / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. С.68-71 (ISSN 2733-2942)

2. Mizina O., Kholodareva V. Application of anti-crisis management methods in enterprises // Маркетинг очима молоді в умовах європейської інтеграції: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 8 червня 2023 р.) / ДВНЗ «Хмельницький національний університет». – Хмельницький, 2023. С. 232-234

SUMMARY

Kholodareva V. O. Anti-crisis foundations of enterprise management / Graduation qualification work for the degree of «bachelor» in specialty 073 Management – DonNTU, Lutsk, 2023.

The work reveals the content and significance of anti-crisis management of the enterprise, analyzes its general mechanisms and methods, considers the components of anti-crisis financial management. An analysis of the production, economic and management activities of the utility company "MKP Green Construction" (Dnipro) and its financial activities was carried out, diagnostics and bankruptcy forecasting of the investigated utility company were carried out. This made it possible to determine the main directions of action to overcome crisis phenomena in the activities of the utility company for the future.

Keywords: anti-crisis management, bankruptcy, financial stability, sources of financing, utility company, diagnostics

List of applicant's publications

1. Mizina O., Kholodareva V. Theoretical aspects of anti-crisis management of enterprise activities // Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices : Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (April 28-29, 2023) / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Tallinn: Teadmus OÜ, 2023. C.68-71 (ISSN 2733-2942)

2. Mizina O., Kholodareva V. Application of anti-crisis management methods in enterprises // Marketing through the eyes of youth in the context of European integration: Materials of the IV All-Ukrainian scientific and practical conference (Khmelnyskyi, June 8, 2023) / Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2023. P. 232-234

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	10
1.1 Зміст і значення антикризового управління підприємством	10
1.2 Складники антикризового фінансового управління підприємством	17
1.3 Механізми та методи антикризового управління на підприємстві	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «МКП ЗЕЛЕНОГО БУДІВНИЦТВА».....	33
2.1 Аналіз виробничо-господарської та управлінської діяльності комунального підприємства «МКП Зеленого будівництва»	33
2.2 Фінансова діяльність комунального підприємства «МКП Зеленого будівництва».....	39
2.3 Діагностика та прогнозування банкрутства досліджуваного комунального підприємства.....	50
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ «МКП ЗЕЛЕНОГО БУДІВНИЦТВА»	64
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
Додаток А Заява	86
Додаток Б Обліково-фінансова звітність підприємства	87

ВСТУП

Постановка проблеми. Військова та економічна агресія Російської Федерації проти України, а також нестабільність та постійні зміни створюють негативні наслідки для підприємств. Однією з головних причин цих проблем є недостатній професійний рівень управлінського персоналу, який не завжди може вчасно розпізнати кризові ситуації та ефективно на них реагувати. Відсутність своєчасної або неправильної реакції може призвести до навіть банкрутства підприємства.

Внаслідок об'єктивних чинників, пов'язаних з різними фазами життєвого циклу підприємства, або ситуаційних факторів, спричинених зовнішніми та внутрішніми обставинами, можуть виникати кризові ситуації. Для запобігання кризам в управлінні підприємством необхідно використовувати аналіз і планування, щоб забезпечити майбутні перспективи розвитку. Ці дії допоможуть не тільки уникнути криз, але й підвищити ефективність антикризового управління підприємством. Вивчення умов виникнення криз у сільськогосподарських підприємствах та використання антикризового управління для запобігання та подолання їх наслідків мають велику актуальність та практичне значення.

Вчені, як закордонні, так і вітчизняні, включаючи Е. Альтмана, П. Березівського, Д. Кейнса, Д. Рікардо, М. Кондратьєва, В. Василенка, Л. Лігоненка, В. Ніценка, О. Скібіцького, О. Остапенка та інших, досліджують теоретичні та практичні принципи, проблематику і основні питання антикризового управління підприємствами. Проте, існує низка питань, які потребують подальшого аналізу і вирішення.

Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлений її актуальністю для підприємств комунального сектору, особливо тих, що евакуйовані, в умовах вкрай нестійкого становища.

Мета кваліфікаційної роботи – розвиток теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо антикризового управління підприємством в умовах нестійкого навколишнього середовища.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянуто зміст і значення антикризового управління підприємством;
- проаналізовано складники антикризового фінансового управління підприємством;
- досліджено механізми та методи антикризового управління на підприємстві;
- проаналізовано виробничо-господарську та управлінську діяльність комунального підприємства «МКП Зеленого будівництва»;
- оцінено фінансову діяльність комунального підприємства «МКП Зеленого будівництва»;
- здійснено діагностику та прогнозування банкрутства досліджуваного комунального підприємства;
- запропоновано напрями антикризового управління підприємством «МКП Зеленого будівництва».

Об'єкт дослідження – процес управління підприємством в умовах кризи.

Предмет дослідження – методичні підходи щодо антикризового управління підприємством.

Як методичні підходи та методи написання бакалаврської роботи використано теоретичні положення, а також правила та принципи діалектичної логіки, концептуальні засади, що розроблено провідними фахівцями з проблем діагностики банкрутства та антикризового управління.

У процесі написання роботи було використано різноманітні джерела, такі як монографії, періодичний друк, економічна література, праці зарубіжних та вітчизняних авторів, статистична звітність і засновницькі документи.

У роботі було застосовано різні методи дослідження, що дозволило здійснити діагностику та прогнозування банкрутства досліджуваного комунального підприємства. Зокрема, використовувалися структурно-логічні методи, а також методи системного аналізу для вивчення сутності та складників процесу антикризового управління. Для діагностики стану банкрутства підприємства застосовувалися методи фінансового та економічного аналізу.

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи присвячено дослідженням теоретичних основ антикризового управління підприємством, зокрема, встановленню змісту та значенню антикризового управління підприємством, аналізу складників антикризового фінансового управління, досліджено механізми і методи антикризового управління. В другому надано характеристику виробничо-господарської і управлінської діяльності комунального підприємства «МКП Зеленого будівництва», оцінено фінансову діяльність досліджуваного комунального підприємства та проведено діагностику й прогнозування банкрутства. В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями антикризового управління «МКП Зеленого будівництва».

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменування, 2 додатків. Робота містить 8 рисунків і 21 таблицю.

Результати роботи опубліковані у збірках конференцій Monthly International Scientific and Practical Conference «Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices», (April 28-29, 2023) / Gen. Edit. Olha Prokopenko, Tallinn: Teadmus OÜ, 202 та Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 8 червня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст і значення антикризового управління підприємством

Нестабільність на різних рівнях економіки дійсно може мати вплив на діяльність підприємств, проте не можна ігнорувати внутрішні чинники, що також можуть впливати на стабільність підприємства. Наприклад, недостатня ефективність управління, неякісні товари або послуги, несправедливі взаємини з партнерами та співробітниками, порушення законодавства, непрофесійність працівників та інші фактори можуть призвести до зниження прибутковості підприємства та його нестабільності.

Криза є переломним етапом функціонування будь-якої системи, що виникає внаслідок погіршення ситуації, яка стає загрозою для її стабільності та подальшого розвитку. Криза може бути викликана зовнішніми чинниками, такими як економічні кризи на рівні країни або глобальні кризи, або внутрішніми проблемами, такими як неефективне управління, корупція, конфлікти між співробітниками та інші.

Однією з основних особливостей кризи є загроза руйнування системи, яка може бути повною або частковою. У такій ситуації система може зазнати серйозних збитків, які можуть виявитися дуже важкими для подальшого функціонування і розвитку.

Дійсно, кризові явища та ситуації є дуже поширеними на мікрорівні, зокрема в сфері малого бізнесу. Це пов'язано зі специфікою функціонування та управління малими підприємствами, які зазвичай мають обмежені ресурси та можливості. За статистичними даними щорічно 10–20 % малих підприємств

потрапляють у кризові ситуації, близько 10 % цих підприємств припиняють діяльність.

Криза у функціонуванні підприємства – це поворотний момент у ланцюжку процесів і дій. Найбільш типовими є два варіанти виходу з кризової ситуації: успішна санація або ліквідація компанії як крайня форма.

Нижче перераховані загальні ознаки кризових ситуацій:

- нестабільність і непередбачуваність розвитку подій;
- збільшення ризику для подальшого функціонування підприємства;
- зміна зовнішнього середовища, яке може впливати на діяльність підприємства;
- зниження показників ефективності, прибутковості та ліквідності підприємства;
- поява нових проблем, з якими підприємство не здатне справитися за своїми звичайними методами;
- поява внутрішніх конфліктів та проблем з керівництвом та персоналом;
- потреба у вжитті невідкладних заходів для забезпечення подальшого функціонування підприємства.

Кризові ситуації, що виникають в діяльності підприємств, характеризуються зовнішніми та внутрішніми причинами виникнення. Основні причини виникнення кризи класифікуються на певні категорії (таблиця 1.1).

Справді, неефективність управління може бути однією з найбільш поширених причин кризових ситуацій у підприємств. Недостатня кваліфікація менеджменту, неправильне планування, керування фінансами, невдалі стратегії та рішення, неефективна організація робочих процесів, конфлікти між різними ділянками підприємства - це тільки деякі приклади управлінських проблем, які можуть спричинити кризу в підприємстві. Тому важливо, щоб менеджмент підприємства був компетентним та здатним ефективно управляти усіма аспектами

діяльності, що дозволить попередити кризові ситуації та успішно їх подолати у разі необхідності.

Таблиця 1.1 – Причини виникнення криз в діяльності підприємства

Характер причини	Складники причини
Економічні	- зниження попиту на продукцію; - збільшення конкуренції; - зміни валютних курсів; - зростання цін на сировину та енергоносії; - нестабільність ринку; - зменшення доходів населення; - трудові конфлікти
Фінансові	- неефективне управління фінансами - несвоєчасна сплата кредитів; - збільшення податків та інших фінансових витрат; - недостатня ліквідність; - відкрите чи приховане банкрутство
Організаційні	- помилкове планування та управління ресурсами; - недостатня компетентність менеджменту; - неефективна організаційна структура; - недостатня мотивація персоналу; - конфлікти між працівниками
Політичні та правові	- зміни у законодавстві; - політичні нестабільності; - дії корупційних схем; - несправедливе вирішення судових питань; - відсутність регуляторних механізмів
Природні та техногенні	- природні катастрофи; - аварії на виробництві; - несправність обладнання; - екологічні проблеми

Джерело: складено на основі [1]

Ця проблема викликана такими факторами:

- нездатність до адаптації до змін у зовнішньому середовищі і конкурентного тиску;

- недостатній рівень організації управлінських процесів і структури підприємства;
- неправильне планування і контроль за виробництвом, фінансами та ресурсами;
- відсутність системи мотивації працівників та недостатня увага до розвитку персоналу;
- недостатня увага до маркетингу і продажу продукції;
- неефективне використання інформаційних технологій та відсутність інноваційної стратегії [1].

Разом з тим, для успішного подолання кризової ситуації необхідно вжити комплексу заходів, що враховуватимуть специфіку кризової ситуації та фактори, що спричинили її виникнення. Таким чином, вирішення управлінських проблем і забезпечення ефективної діяльності підприємства вимагає зосередження уваги на кращій організації виробництва та управління, а також на розвитку людського потенціалу і інноваційної стратегії.

Реакція підприємства на стан банкрутства, як наслідок ризиків розвитку, вимагає системного аналізу фінансового стану підприємства та прийняття відповідних заходів для запобігання банкрутства. До таких заходів можна віднести фінансову реструктуризацію, залучення нових джерел фінансування, зменшення витрат, підвищення ефективності управління тощо. Ці заходи можуть допомогти зберегти підприємство від банкрутства та забезпечити його стабільний розвиток в майбутньому. Фінансова стабілізація в умовах кризових ситуацій послідовно здійснюється по етапах (рис. 1.1)

Антикризове регулювання і антикризове управління - це дві різні концепції. Антикризове регулювання включає заходи на рівні держави або інших регулюючих органів з метою запобігання кризовим ситуаціям та підтримки стабільності економіки. Антикризове управління, у свою чергу, є частиною

антикризового регулювання, і є спеціальним підходом до управління підприємством або організацією в умовах кризових ситуацій з метою запобігання банкрутства та збереження підприємства. Термін «антикризове управління» має мікропоходження та застосовується, переважно, при проведенні процедури фінансової санації або банкрутства [2].

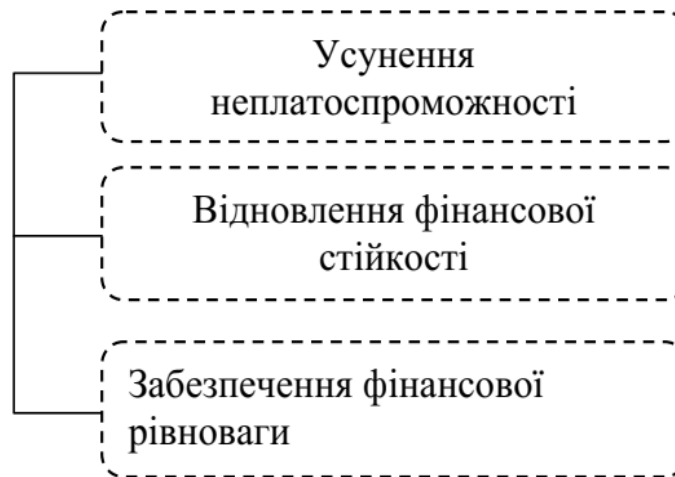


Рисунок 1.1 – Етапи стабілізації кризових ситуацій

Однак, науковці також відзначають, що антикризове управління повинно бути розглянуте у широкому контексті, який включає не тільки фінансову, але й економічну, організаційну, соціальну та стратегічну складові. Наприклад, антикризове управління може включати реформування внутрішнього управління компанії, зменшення витрат на виробництво, залучення нових клієнтів, розробку нових продуктів та ринків збуту і т.д. Таким чином, антикризове управління - це комплексна система заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій, а також на реагування на них в разі їх виникнення. Вона включає різноманітні аспекти діяльності підприємства та може бути застосована як на мікро-, так і на макрорівні, в тому числі в рамках державної політики управління економікою країни [3].

Підхід до антикризового управління на підприємстві може бути корисним у випадку, коли основним пріоритетом є фінансова стабільність компанії і її виживання. Однак, він не враховує більш широкий контекст антикризового управління, який включає в себе не тільки фінансові аспекти, але й такі складові, як стратегічне управління, управління ризиками, управління взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками тощо.

Поєднання різноманітних підходів до антикризового управління може стати більш ефективним, адже він дозволяє враховувати різноманітні аспекти функціонування підприємства та забезпечити комплексний підхід до управління кризовими ситуаціями. Аналогічної точки зору дотримуються й дослідники, які зміст антикризового управління на рівні функціонування підприємства зводять до сукупності заходів запобігання банкрутству компаній, що опинилась у складному фінансовому стані [4].

Отже, деякі автори трактують антикризове управління як систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження кризових ситуацій та відновлення фінансової стабільності підприємства [5]. Професор Ситник С.С. додає, що для досягнення цієї мети необхідно здійснювати аналіз та планування механізму розподілу прибутку на підприємстві. Цей підхід зосереджується на попередженні кризових ситуацій та запобіганні їх виникненню, а не на реагуванні на них, як у випадку фінансової реструктуризації та ліквідації [6]. В рамках антикризового управління, підприємство здійснює ряд заходів, що спрямовані на відновлення його фінансової стабільності, зменшення витрат, покращення управління та ефективності виробництва, що в свою чергу дозволяє запобігти дефіциту коштів та підтримати господарську діяльність [7].

Узагальнюючи результати наукових досліджень, можна стверджувати, що традиційний підхід до антикризового управління зводиться до фінансового аналізу і реагування за варіантом «ex post», тобто нівелювання наслідків, що вже мають місце. Цей підхід передбачає застосування конкретного набору процедур

антикризового відновлення фінансового стану підприємства або проведення процедури банкрутства. Проте науково-методична концепція антикризового управління повинна зводитися не лише до реагування на наслідки кризи, але й до розробки оптимальних шляхів запобігання кризі, визначення пріоритетних цінностей в умовах ризику та координації діяльності підприємства. Такий підхід дозволить забезпечити повноту і змістовність антикризового регулювання як окремої сфери менеджменту [8]. Тому науковці вважають, що традиційний підхід до антикризового управління потребує доповнення новими підходами і методиками, які б дозволили комплексно регулювати кризові ситуації в підприємстві.

Згідно з цим визначенням, антикризовий менеджмент має бути спрямований на постійне виявлення можливих загроз і ризиків, які можуть виникнути в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, та вчасне прийняття заходів для їх запобігання. Отже, антикризовий менеджмент не обмежується лише фінансовим аналізом та реагуванням на наслідки кризових ситуацій, а забезпечує вчасне передбачення можливих загроз і виконання необхідних заходів для їх усунення [9]. Так, визначення функціонального змісту антикризового управління як системи постійних дій, спрямованих на виявлення потенційних загроз та прийняття заходів щодо їх нівелювання, відповідає сучасним вимогам управління підприємствами в умовах нестабільності та невизначеності. Такий підхід дозволяє не тільки запобігати кризовим ситуаціям, а й забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах змінюючогося зовнішнього та внутрішнього середовища [10].

Згідно з цитованою концепцією, антикризове управління є специфічним елементом менеджменту, присвяченим вирішенню конкретних завдань, пов'язаних зі збереженням платоспроможності та фінансового стану підприємства. Однак, ми вважаємо, що антикризове управління не повинно бути розглядатися окремо від загальної системи управління господарською діяльністю. Сучасна практика

показує, що ефективне антикризове управління вимагає інтеграції з усіма іншими аспектами управління підприємством, включаючи стратегічне планування, фінансове управління, маркетинг, виробництво та інші сфери діяльності. Це дозволяє забезпечити більш повну та комплексну оцінку ризиків, які можуть виникнути, та розробити ефективні стратегії їх управління, зберігаючи при цьому загальну спроможність підприємства досягати своїх стратегічних цілей.

Справді, сучасне ринкове середовище є досить складним і непередбачуваним для вітчизняних підприємств. Конкуренція на ринку є досить високою, і іноземні компанії можуть створювати загрози для вітчизняних підприємств. Недосконалість інституціонального регулювання також може стати перешкодою для успішного функціонування підприємств. Крім того, низький рівень інноваційної активності господарюючих суб'єктів може призвести до втрати конкурентоспроможності на ринку. У цьому контексті кризові ситуації можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства та мати серйозні наслідки для його фінансового стану та платоспроможності.

1.2 Складники антикризового фінансового управління підприємством

У процесі антикризового управління дійсно важливим є забезпечення адекватної реакції на кризові явища. Це може включати різні заходи, які допомагають знизити негативний вплив кризи на організацію.

Виділяють три основних типи антикризового управління [18]:

- превентивне антикризове управління. Цей тип управління передбачає виявлення можливих кризових ситуацій та вживання заходів для їх запобігання. Наприклад, компанія може проводити аналіз своєї діяльності з метою виявлення можливих ризиків та проблем, а потім розробляти стратегії для їх запобігання;
- реактивне антикризове управління. Цей тип управління передбачає реагування на виниклу кризову ситуацію та прийняття заходів для її подолання.

Наприклад, компанія може розробити план дій для випадку кризи, який містить набір заходів для подолання кризової ситуації;

- відновлювальне антикризове управління. Цей тип управління передбачає відновлення діяльності компанії після кризової ситуації та вживання заходів для запобігання подібних ситуацій у майбутньому. Наприклад, компанія може розробити стратегію відновлення бізнесу та плани з попередження можливих кризових ситуацій у майбутньому.

Вибір конкретного типу антикризового управління залежить від типу та глибини кризового явища, що виникло, та може вимагати більшої або меншої кількості ресурсів для його реалізації.

Завдання антикризового фінансового управління підприємством наведено на рисунку 1.2. Завчасне застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, а також діагностика фінансового стану підприємства дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками та нейтралізації кризи. Отже, головне завдання антикризового фінансового управління полягає в своєчасному діагностуванні фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи.

Антикризове фінансове управління підприємством має на меті забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами під час кризових ситуацій, зменшення ризиків та максимізацію прибутку. Здійснення цих завдань вимагає виконання різних функцій, які можуть бути розподілені на дві основні підгрупи:

- аналітичні функції: аналіз фінансового стану підприємства (оцінка фінансових показників, виявлення проблемних зон, визначення потенційних ризиків); прогнозування фінансових результатів (розробка прогнозів доходів, витрат, прибутку та інших фінансових показників для визначення можливих сценаріїв розвитку); оцінка ефективності фінансових заходів (оцінка впливу запланованих фінансових заходів на фінансові результати підприємства).

- управлінські функції: планування фінансових ресурсів (розробка фінансового плану, визначення потреб в фінансових ресурсах і стратегії їх залучення); керування ліквідністю та оборотними коштами (забезпечення належного рівня ліквідності підприємства, оптимізація оборотних коштів та управління ризиками); фінансовий контроль (встановлення системи контролю за фінансовою діяльністю, виявлення відхилень від плану та прийняття відповідних заходів для коригування).

Ці дві підгрупи функцій взаємодіють між собою і спрямовані на досягнення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства під час кризових ситуацій.



Рисунок 1.2 - Завдання антикризового фінансового управління підприємством [19]

Загальні функції антикризового фінансового управління включають такі завдання, як [20]:

- аналіз фінансового стану підприємства. Ця функція передбачає проведення детального аналізу фінансового стану підприємства з метою виявлення можливих проблем та ризиків;

- розробка антикризової стратегії. Ця функція передбачає розробку стратегії, яка дозволяє зменшити ризики та підвищити фінансову стабільність підприємства в кризових умовах;

- моніторинг фінансових ризиків. Ця функція передбачає постійний моніторинг фінансових ризиків та вчасне реагування на них;

- вдосконалення фінансової політики. Ця функція передбачає постійне вдосконалення фінансової політики підприємства з метою забезпечення його фінансової стабільності.

Специфічні функції антикризового фінансового управління містять в собі наступні [20]:

- виявлення джерел фінансування: передбачає пошук та виявлення додаткових джерел фінансування, які можуть допомогти забезпечити фінансову стабільність підприємства під час кризових ситуацій;

- проведення реструктуризації: передбачає проведення реструктуризації фінансових ресурсів підприємства з метою зменшення витрат та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів;

- управління заборгованістю: передбачає здійснення заходів для управління заборгованістю підприємства, включаючи забезпечення своєчасної сплати боргів та врегулювання проблемних питань з кредиторами;

- проведення ліквідації: передбачає планування та проведення процесу ліквідації підприємства в разі, якщо виявлено неможливість забезпечення його фінансової стабільності та відновлення його діяльності в кризових умовах;

- управління ризиками: передбачає оцінку фінансових ризиків та здійснення заходів для їх зменшення та управління. Вона має на меті забезпечення максимальної стабільності та зниження впливу негативних факторів на діяльність підприємства.

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації, антикризове фінансове управління повинно базуватися на наступних принципах (табл.1.2).

Планове антикризове управління передбачає проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства з метою виявлення можливих загроз його фінансової стабільності та прийняття заходів для їх запобігання. Такий аналіз може включати в себе оцінку ліквідності, рентабельності, платоспроможності, структури активів та зобов'язань, аналіз фінансової звітності, проведення аудиту та інші аспекти.

Для забезпечення фінансової стабільності підприємства можуть використовуватися різноманітні заходи, такі як: оптимізація структури витрат, підвищення ефективності виробництва, залучення додаткових джерел фінансування, реструктуризація зобов'язань, розробка та впровадження планів зниження ризиків та інше.

Важливим елементом антикризового управління є також підвищення фінансової грамотності та свідомості керівництва та персоналу підприємства, а також підтримка партнерських відносин з кредиторами та іншими зацікавленими сторонами [17].

Таким чином, антикризове фінансове управління є ключовим елементом виживання і розвитку підприємств. Важливо, щоб таке управління було орієнтоване на попередження кризових ситуацій і діяло передбачувано та превентивно.

Таблиця 1.2 – Характеристика принципів антикризового фінансового управління

Принцип	Характеристика
Системності і комплексності	Антикризове фінансове управління повинно розглядатися як система взаємозв'язаних процесів, що вимагає комплексного підходу до вирішення проблеми
Приоритетності заходів	В умовах кризи необхідно зосередитися на найважливіших проблемах і пріоритетних заходах, які дозволять підприємству вижити
Поетапності і послідовності заходів	План дій повинен складатися з послідовно виконуваних етапів, що забезпечать максимальну ефективність вирішення проблем
Постійної готовності до реагування	Обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування
Оперативності та гнучкості реакції	Умови кризи вимагають оперативної реакції на зміни в ситуації та гнучкості в прийнятті рішень.
Реалізації інноваційних рішень	Умови кризи часто створюють нові можливості для розвитку інноваційних проєктів та впровадження нових технологій
Превентивної дій	Краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків
Комплексності рішень	Практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, вимагає комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються
Адаптивності	Обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища
Управління першими симптомами	Ефективність антикризового фінансового управління залежить від своєчасного визначення перших симптомів кризи. Побачити перші прояви кризи, можливо при постійному моніторингу процесів, які протікають у середині підприємства та сигналів зовнішнього середовища
Принцип оптимальності зовнішньої санації заходів	Визначає, що в процесі вибору форм зовнішньої санації заходів антикризового управління і складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити з системі певних критеріїв, яка розробляється в ході антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи
Введення інновації у діяльність підприємства	Передбачає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від інноваційних технологій, які повинні проваджуватися своєчасно на всіх підрозділах підприємства

Джерело: складено на основі [19]

1.3 Механізми та методи антикризового управління на підприємстві

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дозволяє визначити загальні, типові і індивідуальні причини його попадання в зону неплатоспроможності, які можна класифікувати наступним чином:

Загальні причини неплатоспроможності підприємств:

- низька конкурентоспроможність продукції, що проявляється в низьких споживчих характеристиках товарів і в високих цінах;
- несвоєчасне надходження виручки від продажу ліквідної продукції;
- низька питома вага грошової складової у виручці від реалізації продукції в зв'язку з бартерними характером товарних відносин між підприємствами;
- дебіторська заборгованість держави за замовлену, але неоплачену продукцію;
- витрати на утримання відомчого житлового фонду;
- заборгованість підприємств перед організаціями-монополістами, що продають електроенергію, газ, тепло і воду;
- незадіяні виробничі, адміністративні та побутові приміщення, які звільнилися з-за скорочення виробництва і також перетворилися в фінансове навантаження.

Типові причини неплатоспроможності підприємств:

- недостатня кваліфікація керівного персоналу;
- погане планування виробництва і реалізації продукції;
- втрата ключових партнерів або клієнтів;
- неправильне фінансове управління;
- погана організація виробництва та ділових процесів;
- недостатній контроль за витратами та обігом матеріальних цінностей [17].

Механізм антикризового управління можна описати як систему заходів та дій, спрямованих на виявлення, уникнення або зменшення кризових ситуацій в

підприємстві. Ця система включає в себе аналіз фінансово-економічного стану підприємства, виявлення причин його кризового стану, розробку та впровадження плану антикризових заходів, моніторинг їх ефективності та коригування при необхідності. Важливо зазначити, що антикризове управління не є одноразовою процедурою, а є постійним процесом, оскільки кризові ситуації можуть виникати в будь-який час та внаслідок різних причин. Тому підприємство повинно постійно оцінювати свій фінансовий стан та вживати заходів для попередження можливих кризових ситуацій [18, с.382].



Рисунок 1.2 - Концепція системи антикризового управління підприємством

Економічний механізм антикризового управління складається з наступних основних елементів (підсистем), кожен з яких має свої власні завдання та методи інструментів:

- діагностика фінансового стану - дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства та виявити джерела проблем;
- оцінка бізнесу підприємства - допомагає оцінити конкурентоспроможність продукції та послуг, а також визначити можливі напрямки розвитку;
- маркетинг - дозволяє вивчити ринок та визначити потреби споживачів, а також розробити ефективну стратегію продажу;
- організаційно-виробничий менеджмент - дозволяє організувати виробничі процеси та управління діяльністю підприємства;
- управління персоналом - дозволяє організувати роботу колективу та підвищити ефективність роботи працівників;
- фінансовий менеджмент - допомагає раціонально використовувати фінансові ресурси підприємства;
- антикризова інвестиційна політика - спрямована на забезпечення необхідних інвестицій та ресурсів для запобігання кризовим ситуаціям;
- антикризове бізнес-планування - дозволяє розробити план дій на випадок кризових ситуацій та визначити стратегію виходу з них;
- організація ліквідації підприємства - в разі неможливості запобігання кризової ситуації, організація ліквідації підприємства є необхідною мірою.

Основними факторами, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах є недосконалість податкової системи, відсутність системи підготовки антикризових менеджерів, циклічні потреби модернізації та реструктуризації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг, банкрутство і т.д. Додатково до наведених факторів, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах, можна відзначити також наступні: високі

ризика змін курсів валют і цін на сировину та інші ресурси, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства; недостатня доступність кредитних ресурсів та високі відсоткові ставки за кредитами, що можуть ускладнити фінансовий стан підприємства та зменшити його конкурентоспроможність; політична та економічна нестабільність в країні, що може призвести до зміни законодавства та регулюючих актів, що регулюють діяльність підприємства; низький рівень розвиненості інфраструктури (транспортної, комунікаційної, енергетичної), що може вплинути на виробничі процеси та зменшити конкурентоспроможність підприємства.

Для подолання цих факторів і підвищення ефективності антикризового менеджменту необхідно проводити комплексні заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства, реалізації інвестиційних проєктів, підготовки кваліфікованих кадрів, вдосконалення системи управління та інших напрямків розвитку підприємства.

Здійснений аналіз існуючих методів антикризового управління підприємствами в сучасних умовах дозволив здійснити їх класифікацію і запропонувати два напрямки застосування – діагностичні методи і методи управління кризовою ситуацією (рис. 1.3).

Другий напрямок методів антикризового управління можна розділити на організаційний та функціональний блоки. Організаційний блок включає заходи залучення та підготовки антикризових фахівців, що є важливим елементом успішного антикризового управління. Функціональний блок складається з сукупності методів, інструментів та заходів, які застосовуються при активному антикризовому управлінні, таких як реінжиніринг бізнес-процесів, зниження витрат, пошук нових ринків збуту, залучення інвестицій, реструктуризація підприємства та інші. Всі ці методи мають на меті збільшення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи.

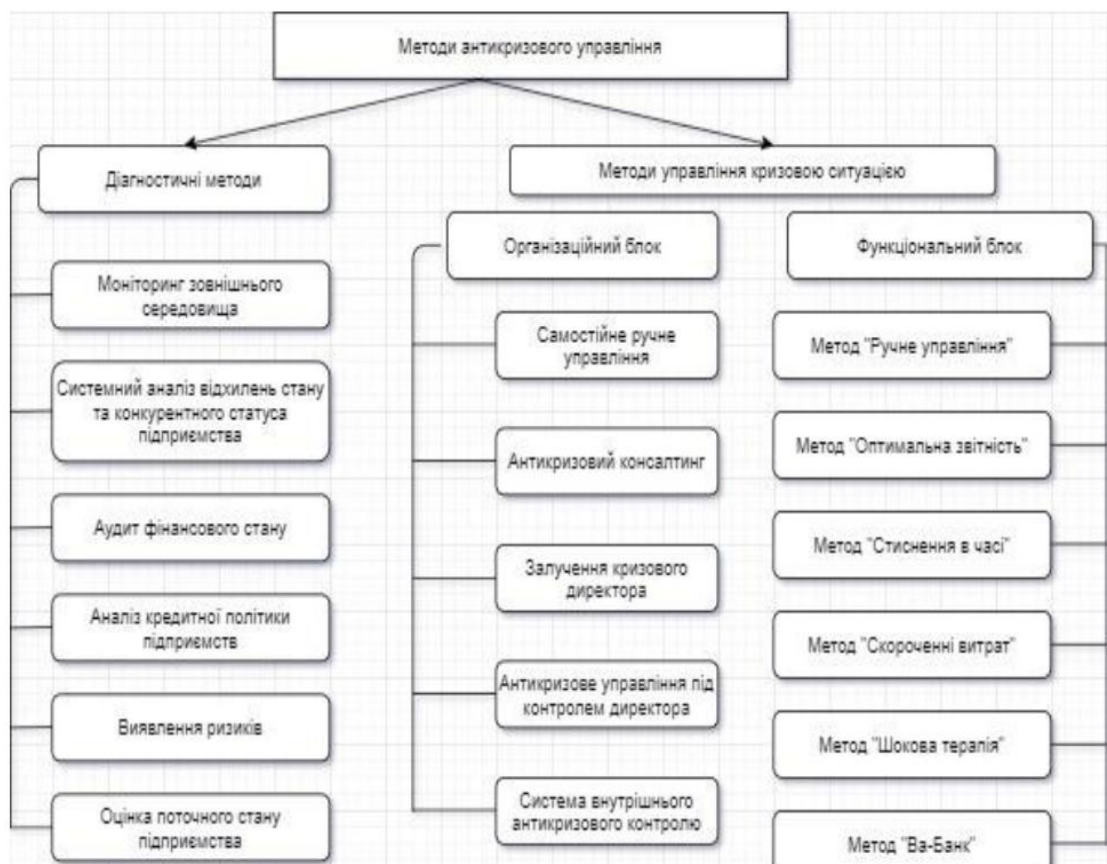


Рисунок 1.3 – Класифікація методів антикризового управління підприємствами

Джерело: [20]

Розпізнавання кризових явищ ґрунтується на різних показниках, які можуть бути загальноприйнятими в управлінні, наприклад, показники фінансової стійкості, рентабельності, оборотності капіталу тощо. Однак, крім загальноприйнятих показників, можуть використовуватись і спеціалізовані показники, які є характерними для певної галузі або конкретного виду діяльності. Розробка та використання таких показників може допомогти вчасно виявляти кризові явища та приймати ефективні рішення для їх подолання. Однак, важливо пам'ятати, що кризові явища можуть мати різну природу і не завжди виявляються за допомогою показників, тому потрібно мати комплексний підхід до аналізу

ситуації на підприємстві та використовувати різноманітні методи та інструменти для розпізнавання кризових явищ.

Виділяють наступні етапи фундаментальної діагностики фінансової кризи підприємства:

I етап - проведення комплексного фундаментального аналізу з використанням спеціальних методів оцінки впливу окремих чинників на кризовий фінансовий стан підприємства;

II етап – прогнозування розвитку кризового фінансового стану підприємства під негативною дією окремих чинників;

III етап – прогнозування здатності підприємства до нейтралізації фінансової кризи за рахунок внутрішнього фінансового потоку

IV етап – ідентифікація масштабів кризового фінансового стану.

Успішність подолання криз залежить від методик проведення аналізу кризових ситуацій. Усю сукупність методик діагностики кризового процесу підприємства розподіляють на три групи: перша ґрунтується на системі моделей визначення вірогідності банкрутства, друга – на традиційному фінансовому аналізі, третя – заснованих на використанні комплексного підходу до діагностики кризового стану підприємства [24].

Методичні підходи до аналізу фінансової кризи підприємства наведено в таблиці 1.3.

Методики першої групи є більш простими та швидкими у використанні, оскільки вони базуються на стандартних показниках, які легко можна знайти в фінансовій звітності підприємства. Однак, вони можуть бути менш точними та недостатньо глибокими в аналізі фінансового стану підприємства.

Методики другої групи, хоча і потребують більше часу та зусиль для їх застосування, дозволяють здійснити більш поглиблений та точний аналіз стану підприємства, враховуючи його специфіку. Такі методики дозволяють виявити складні тенденції та прогнозувати можливі ризики та проблеми.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до аналізу кризового стану підприємства

Група	Методики, автори
Методичні підходи, що базуються на системі моделей визначення вірогідності банкрутства	Метод С. Беляєва, Г. Базарова, Л. Білих, В. Кошкіна. Багатофакторні дискримінантні моделі виявлення вірогідності банкрутства: модель Ліса, модель Чессера, модель Таффлера і Тішоу, універсальна дискримінантна функція (модель Терещенка), п'ятифакторна модель Альтмана, модель Спрінгейта, модель Фулмера, рейтингова оцінка Г. Савіцької. Однофакторний дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства Бівера. Рейтингова оцінка Аргенті, PAS (PerfomansAnalysysScore) коефіцієнт тощо
Методичні підходи, що базуються на традиційних прийомах та методах фінансового аналізу	Офіційна процедура діагностики кризового стану підприємств, фундаментальна та експрес-діагностика. Агрегатна модель на основі підходу В. Ковальова. Методика аналізу фінансових потоків тощо.
Комплексні підходи до діагностики кризового стану підприємства	Методики, регламентовані Міністерством економіки України та Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Методика «Єдина система нерівностей коефіцієнтів» Р. Іванчука, О. Іванчука та В. Толстоп'ятова. Методика на основі кластерного аналізу підприємств-конкурентів Я. Фоміна. Матриця фінансових стратегій Франсона та Романе. Моделі, засновані на нейронних мережах та Logit-моделі, експертна оцінка тощо

Джерело: складено на основі [26-31]

Комплексні методики є більш інформативними, оскільки вони враховують більше джерел інформації та використовують різні способи її обробки. Наприклад, вони можуть включати аналіз фінансових звітів, оцінку ринкових умов, аналіз діяльності конкурентів та інші аспекти, які можуть впливати на фінансовий стан підприємства.

Однак, більшість з таких методик є новими і недостатньо апробованими, що може призвести до неточності результатів. Тому перед застосуванням комплексних методик необхідно провести їхню тестову апробацію на реальних даних та перевірити їх ефективність. Також важливо враховувати специфіку діяльності підприємства та ринкових умов, що можуть впливати на результати аналізу.

Скорингові моделі є ефективними для швидкої оцінки ризику банкрутства підприємств, особливо якщо наявні обмежені ресурси та час. Проте, їх точність може бути обмежена, оскільки вони ґрунтуються на показниках фінансової діяльності, які можуть бути піддаються маніпулюванню або не враховують особливості конкретної галузі чи регіону. Також, скорингові моделі не забезпечують детального аналізу та причин виникнення проблем у фінансовій діяльності підприємства, тому вони можуть бути використані як один з етапів антикризового управління, але не як єдиний засіб оцінки фінансової стійкості підприємства.

Модель У. Бівера та Д. Дюрана [32] є прикладами скорингових моделей оцінки ймовірності банкрутства. У моделі У. Бівера використовуються 29 фінансових показників, що дозволяє прогнозувати можливість банкрутства на 5 років у майбутньому. У моделі Д. Дюрана використовуються бальні рейтинги показників фінансової стійкості, що дозволяє диференціювати підприємства за ступенем ризику на основі фактичного рівня цих показників [33]. Обидві моделі допомагають визначити ризик банкрутства та прийняти рішення щодо подальшого фінансового спрямування підприємства.

Висновки за розділом 1

Не лише нестабільність на різних рівнях економіки може мати вплив на діяльність підприємств, а й такі внутрішні чинники, як ефективність управління, неякісні товари або послуги, несправедливі взаємини з партнерами та співробітниками, порушення законодавства, непрофесійність працівників та інші ведуть до зниження прибутковості підприємства та його нестійкості.

Кризові явища та ситуації є дуже поширеними на мікрорівні, зокрема в сфері малого бізнесу. Це пов'язано зі специфікою функціонування та управління малими підприємствами, які зазвичай мають обмежені ресурси та можливості. За

статистичними даними щорічно 10–20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації, близько 10 % цих підприємств припиняють діяльність.

Справді, неефективність управління може бути однією з найбільш поширених причин кризових ситуацій у підприємств. Тому важливо, щоб менеджмент підприємства був компетентним та здатним ефективно управляти усіма аспектами діяльності, що дозволить попередити кризові ситуації та успішно їх подолати у разі необхідності. Науковці також відзначають, що антикризове управління повинно бути розглянуте у широкому контексті, який включає не тільки фінансову, але й економічну, організаційну, соціальну та стратегічну складові. Наприклад, антикризове управління може включати реформування внутрішнього управління компанії, зменшення витрат на виробництво, залучення нових клієнтів, розробку нових продуктів та ринків збуту і т.д.

Поєднання різноманітних підходів до антикризового управління може стати більш ефективним, адже він дозволяє враховувати різноманітні аспекти функціонування підприємства та забезпечити комплексний підхід до управління кризовими ситуаціями.

Антикризовий менеджмент має бути спрямований на постійне виявлення можливих загроз і ризиків, які можуть виникнути в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, та вчасне прийняття заходів для їх запобігання. Отже, антикризовий менеджмент не обмежується лише фінансовим аналізом та реагуванням на наслідки кризових ситуацій, а забезпечує вчасне передбачення можливих загроз і виконання необхідних заходів для їх усунення.

Виділяють три основних типи антикризового управління: превентивне, реактивне, відновлювальне. Вибір конкретного типу залежить від типу та глибини кризового явища. Планове антикризове управління передбачає проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства з метою виявлення можливих загроз його фінансової стабільності та прийняття заходів для їх запобігання. Це такі заходи як: оптимізація структури витрат, підвищення

ефективності виробництва, залучення додаткових джерел фінансування, реструктуризація зобов'язань, розробка та впровадження планів зниження ризиків та інше.

Аналіз методів антикризового управління підприємствами дозволив виділити два напрями застосування – діагностичні методи і методи управління кризовою ситуацією. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дозволяє визначити загальні, типові і індивідуальні причини його попадання в зону неплатоспроможності. Сукупність методик діагностики кризового процесу підприємства розподіляють на три групи: перша ґрунтується на системі моделей визначення вірогідності банкрутства, друга – на традиційному фінансовому аналізі, третя – заснованих на використанні комплексного підходу до діагностики кризового стану підприємства. Комплексні методики є недостатньо апробованими, тому перед їх застосуванням необхідно провести їхню тестову апробацію на реальних даних та перевірити їх ефективність.

Методи управління кризовою ситуацією можна розділити на організаційний та функціональний блоки. Організаційний блок включає заходи залучення та підготовки антикризових фахівців. Функціональний блок складається з сукупності методів та заходів, які застосовуються при активному антикризовому управлінні, таких як реінжиніринг бізнес-процесів, зниження витрат, пошук нових ринків збуту, залучення інвестицій, реструктуризація підприємства та інші.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «МКП ЗЕЛЕНОГО БУДІВНИЦТВА»

2.1 Аналіз виробничо-господарської та управлінської діяльності комунального підприємства «МКП Зеленого будівництва»

Маріупольське комунальне підприємство Зеленого будівництва є комунальною організацією, яка спеціалізується на реалізації проектів та послуг, пов'язаних з зеленим будівництвом. Його предмет діяльності охоплює широкий спектр справ, пов'язаних із створенням екологічно чистого та сталого середовища в місті Маріуполь.

Офіційна назва підприємства: «Маріупольське комунальне підприємство Зеленого будівництва», код ЄДРПОУ: 03361845. Скорочена назва досліджуваного підприємства: МКП Зеленого будівництва.

Організація МКП Зеленого будівництва зареєстрована 31.05.1993 за юридичною адресою: Україна, 87548, Донецька обл., місто Маріуполь, ВУЛИЦЯ ЗЕЛІНСЬКОГО, будинок 87. Керівником організації є Кесарев Сергій Володимирович. Розмір статутного капіталу складає 69 068 957,40 грн.

Засновник (и):

Маріупольська міська рада Донецької області, 33852448, Україна, Україна, 87500, Донецька обл., місто Маріуполь, проспект Мира, будинок 70, розмір внеску до статутного фонду - 69068957,40 грн.

Статутна інформація: діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)

Посадові особи:

Кесарев Сергій Володимирович; (згідно зі статутом) - керівник

Гіренко Тетяна Іванівна; (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (згідно з п. 3,12 статуту підприємства та наказом директора від 05.03.2021 №73-п)) - представник

На момент останнього оновлення даних 29.05.2023 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Відповідно до Класифікатору видів діяльності основний напрямок діяльності:

81.30 Надання ландшафтних послуг

Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

81.29 Інші види діяльності із прибирання

93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

36.00 Забір, очищення та постачання води

37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод

Основні напрямки діяльності Маріупольського комунального підприємства Зеленого будівництва включають:

- ландшафтне проектування та благоустрій: Підприємство займається розробкою та впровадженням проектів ландшафтного дизайну, які враховують принципи естетики, функціональності та екологічної сталості. Це може включати облаштування парків, скверів, алей, садів та інших громадських зелених зон;

- вирощування та догляд за рослинами: Підприємство може займатися вирощуванням різних видів рослин, включаючи дерева, кущі, квіти та газони. Вони можуть використовуватися для благоустрою міста, озеленення вулиць, а також створення архітектурних композицій;

- енергоефективне будівництво: Комунальне підприємство може пропонувати послуги та консультації з енергоефективного будівництва та реконструкції житлових та комерційних будівель. Це включає використання екологічно чистих матеріалів, енергозберігаючих технологій та систем опалення та освітлення;

- управління природними ресурсами: Підприємство може займатися управлінням та збереженням природних ресурсів, таких як вода, ґрунт, повітря. Це включає розробку та впровадження програм екологічного використання ресурсів, водоочищення, а також контроль за дотриманням екологічних стандартів;

- екологічна освіта та свідоме споживання: Комунальне підприємство може проводити інформаційні кампанії, тренінги та семінари з питань екологічної освіти, свідомого споживання та впровадження екологічно відповідальних практик у місті.

Маріупольське комунальне підприємство Зеленого будівництва працює на користь сталого розвитку міста, забезпечуючи створення екологічно збалансованого та привабливого середовища для мешканців та відвідувачів.

Маріупольське комунальне підприємство «Зеленого будівництва» активно бере участь у загальноміських конкурсах, спрямованих на озеленення та благоустрій. МКП Зеленого будівництва професійно та якісно виконує замовлення від урядових установ, муніципальних структур і інших державних підприємств.

На рисунку 2.1 подано організаційну структуру досліджуваного комунального підприємства.

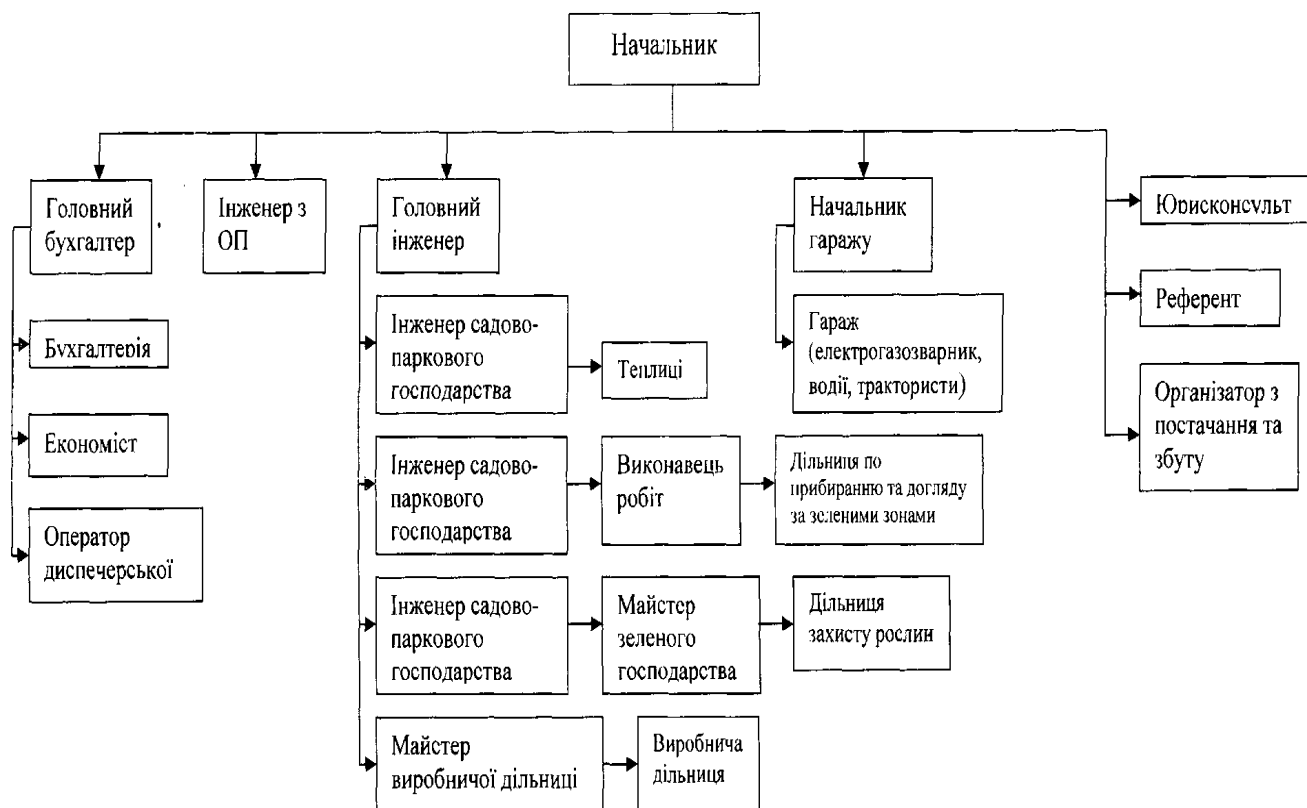


Рисунок 2.1 - Організаційна структура МКП «Зеленого будівництва»

Майно Маріупольського комунального підприємства «Зеленого будівництва» є комунальною власністю територіальної громади міста Маріуполь. Воно закріплене за підприємством на праві господарського відання.

Для виконання робіт МКП «Зелене будівництво» має в своєму розпорядженні виробничу базу, яка включає різні ділянки та підрозділи:

- ландшафтне проектування та дизайн - займається розробкою ландшафтних проектів і дизайном, включаючи планування територій, вибір рослинного матеріалу, організацію архітектурних елементів;

- садово-паркове будівництво - займається створенням та облаштуванням садових і паркових зон, включаючи висадження дерев, кущів, квітників, створення алей, декоративних елементів і систем поливу;

- вирощування рослинного матеріалу: Підрозділ відповідає за вирощування рослинного матеріалу, такого як саджанці дерев, кущів, квітів тощо, на

спеціальних ділянках або в оранжереях, з метою подальшого використання при ландшафтних роботах;

- догляд за зеленими насадженнями: Ця дільниця відповідає за обслуговування та догляд за наявними зеленими насадженнями, включаючи полив, обрізку, удобрення та боротьбу з хворобами і шкідниками;

- благоустрій та прибирання територій: Підрозділ займається благоустроєм публічних та приватних територій, включаючи прибирання сміття, утримання доріжок, лавочок, санітарне очищення та інші роботи з підтримання чистоти та порядку.

Ці дільниці є частинами виробничої бази МКП «Зеленого будівництва» і сприяють ефективному виконанню робіт з озеленення та благоустрою в місті Маріуполь.

Маріупольське комунальне підприємство «Зелене будівництво» має різноманітне обладнання, необхідне для виконання своїх робіт з озеленення та благоустрою. Основні видів обладнання у володінні досліджуваного комунального підприємства:

- садово-паркова техніка - газонокосарки, тримачі для дерев, кущів та квітів, вантажівки для перевезення матеріалів, трактори з причепами, інструменти для розпушування ґрунту, збирання листя та іншої роботи в саду та парку;

- інструменти для обрізки та догляду за рослинами - гілкорізи, газонокосарки, секатори, пилки для обрізки дерев, граблі, лопати та інші ручні інструменти, які допомагають виконувати роботи по догляду за рослинами;

- машини для поливу - автоматичні системи поливу, розпилювачі, ручні поливальники та інші пристрої, які забезпечують доставку води до рослин для забезпечення їх зростання та розвитку;

- машини для благоустрою територій - для прибирання сміття, вантажівки для вивезення відходів, для обслуговування газонів та квітників, пристрої для

чистки доріжок та іншого обладнання, необхідного для підтримання чистоти та порядку на територіях;

- вантажні автомобілі для перевезення рослинного матеріалу, землі, добрив та інших матеріалів підприємство має в своєму розпорядженні вантажні автомобілі різної вантажопідйомності.

В таблиці 2.1 наведено інформацію щодо середньооблікової чисельності працівників МКП Зеленого будівництва за 2020-2021 роки дослідження.

Таблиця 2.1 - Середньооблікова чисельність робітників 2020-2021 КП Зеленбуд

Показники	2020 рік		2021 рік	
	Осіб	%	Осіб	%
Чисельність працівників на початок року	120	100	103	100
Прийнято за рік	6	5	13	12,6
Звільнено за рік	23	19,2	11	10,7
Середньооблікова чисельність за рік	103		105	

На підприємстві МКП «Зеленого будівництва» використовується значна кількість технічного обладнання та програмного забезпечення. Зокрема, на підприємстві функціонує 100 комп'ютерів, 50 принтерів і 35 факсів. Для роботи з даними та автоматизації бухгалтерського обліку використовується програмне забезпечення під назвою Windows та система 1-С «Підприємство». Ця програма є прикладною програмою, яка забезпечує комплексну автоматизацію обліку та фінансово-економічного аналізу на підприємстві будь-якої сфери діяльності та будь-якої організаційної структури. Вона має здатність адаптуватися до особливостей конкретної галузі шляхом конфігурування та використання

прикладних рішень. Програма працює в двох режимах - користувацькому і конфігураційному. Для розробки програми використовуються вбудована мова програмування 1С з закритим вихідним кодом, а також різноманітні візуальні засоби розробки. Підприємство самостійно розробляє свою нормативно-довідкову базу, а забезпечення від банків і митниць надається підприємству пропозиціями цих установ.

2.2 Фінансова діяльність комунального підприємства «МКП Зеленого будівництва»

Фінансова стійкість відображає оптимальну структуру активів і пасивів на балансі підприємства, що забезпечує стан рахунків, що забезпечують постійну платоспроможність. Для оцінки фінансової стійкості проводиться аналіз абсолютних і відносних показників. Для розрахунку абсолютних показників фінансової стійкості спочатку визначається наявність джерел формування запасів на початку і в кінці року (див. табл. 2.2).

Аналіз результатів таблиці 2.2 показує, що протягом років аналізованого періоду досліджуване підприємство на початку 2020 р. мало достатньо власних оборотних коштів, при цьому вони збільшились протягом 2020 року більш ніж в 2,5 раз, проте протягом 2021 р. відбулося значне зниження власних обігових коштів, тобто необоротні активи значно перевищили власний капітал, що відбулося за рахунок збільшення майже в 2 рази додаткового капіталу.

Таблиця 2.2 – Розрахунок абсолютних показників фінансової стійкості

№ за/п	Показник	Формула для розрахунку	Значення за роками, тис. грн.		
			поч. 2020р.	поч. 2021р.	поч. 2022 р.
1	Наявність власних оборотних коштів	$ВОК = \Phi.1p.1495 - \Phi.1p.1095$	1941	5596	-16987
2	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (перманентного капіталу)	$ВОК = (\Phi.1p.1495 + \Phi.1p.1595) - \Phi.1p.1095$	2362	5914	-16950
3	Наявність основних джерел формування запасів	$ОНЗ = (\Phi.1p.1495 + \Phi.1p.1595 + \Phi.1p.1695) - \Phi.1p.1095$	19148	23374	28948
4	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	$\Delta ВОК = ВОК - З$	-8707	-8744	-1871
5	Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	$\Delta ВДК = ВДК - З$	-8286	-8426	-1834
6	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел формування запасів	$\Delta ОДЗ = ОДЗ - З$	8500	9034	13832

Проте основні джерела формування запасів протягом 2021 року збільшилися на 24% (28948/23374), за рахунок зростання поточних зобов'язань (майже в 3 рази), основні джерела формування запасів наприкінці 2021 р. мають позитивне значення.

Відповідно надлишок основних джерел формування запасів наприкінці 2021 р. зростає майже на 50 %, хоча протягом 2020 р. збільшення їх склало менш ніж 10 %.

Відносні показники забезпеченості запасів джерелами їх формування розраховуються за даними, наведеними в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Відносні показники оцінки фінансової стійкості

№ за/п	Найменування показника	Розрахункова формула	Нормативне значення	Значення за роками, ч.о.		
				поч. 2020 р.	поч. 2021 р.	поч. 2022 р.
1	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	$K_{зз.вок} = \frac{ВОК}{3}$	$\geq 0,6 - 0,8$	0,18	0,39	-1,12
2	Коефіцієнт забезпеченості запасів перманентним капіталом	$K_{зз.вдк} = \frac{ВДК}{3}$	$\geq 0,8 - 1,0$	0,22	0,41	-1,12
3	Коефіцієнт забезпеченості запасів основними джерелами їх формування	$K_{зз.одз} = \frac{ОДЗ}{3}$	$> 1,0$	1,78	0,58	0,92

Результати аналізу таблиці 2.3 підтверджують висновки, зроблені на основі аналізу абсолютних показників фінансової стійкості.

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності. Основними з показників ліквідності балансу є:

– коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{ал}$:

$$K_{ал} = \frac{\text{поточні фінансові інвестиції} + \text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.}(p.1160 + p.1166 + p.1167)}{\text{ф.1.}p.1695} \quad (2.1)$$

– коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності $K_{кл}$:

$$K_{кл} = \frac{\text{оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.}p.1195 - \sum (pp.1010 \div p.1104)}{\text{ф.1.}p.1695} \quad (2.2)$$

– коефіцієнт покриття K_n :

$$K_n = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ф.1.}p.1195}{\text{ф.1.}p.1695} \quad (2.3)$$

Результати розрахунку показників ліквідності за два роки аналізу наведено в таблиці 2.4 на основі фінансової звітності (Додаток В).

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників ліквідності підприємства

Показник	Нормативне значення	Значення за роками		
		поч. 2020 р.	поч. 2021 р.	поч. 2022р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$0,2 \leq K_{ал} \leq 0,5$	0,17	0,34	0,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{кл} \geq 1$	0,63	0,82	0,33
Коефіцієнт покриття	$K_n \geq 1$	1,14	1,34	0,63

Динаміку коефіцієнтів абсолютної, швидкої ліквідності та покриття подано на рисунку 2.1.

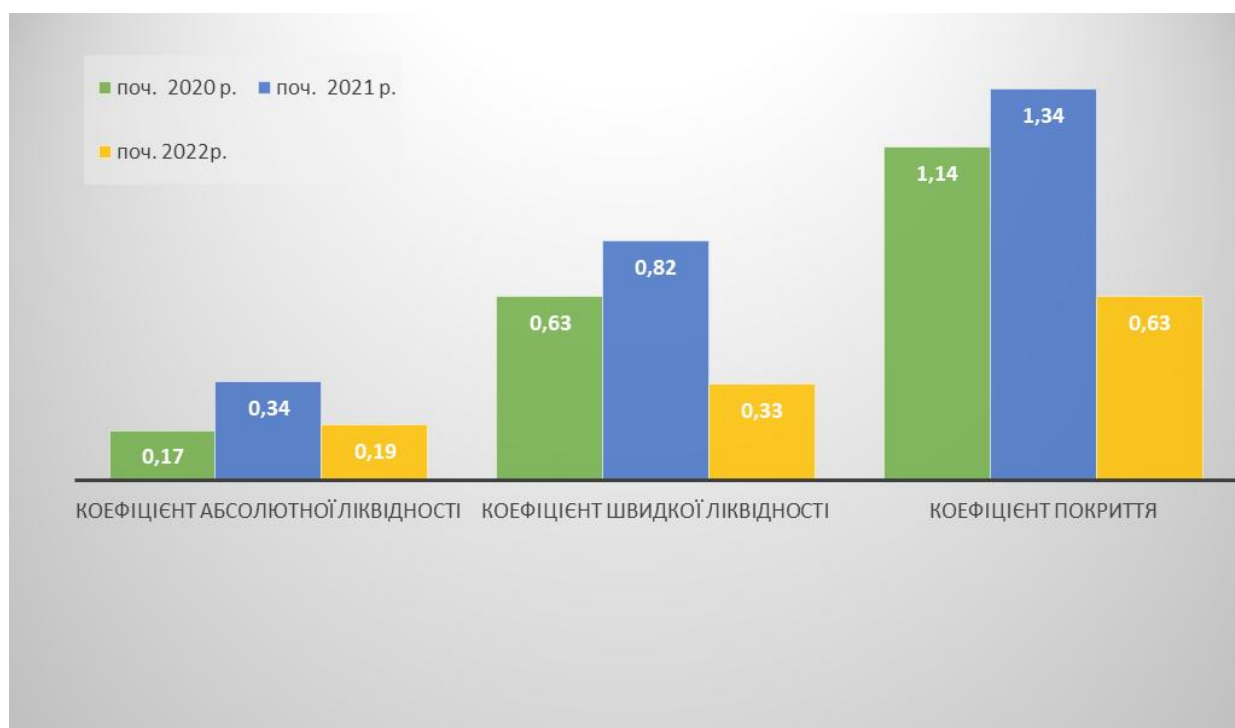


Рисунок 2.1 – Динаміка коефіцієнтів швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності і покриття

Джерело: складено за розрахунками автора

Аналіз здійснених розрахунків показав, що коефіцієнт абсолютної ліквідності трохи нижче свого нормативного значення на початку аналізованого періоду і збільшується протягом 2020 року в 2 рази, протягом 2021 р. знов зменшується майже до значення на початку періоду аналізу, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства протягом 2020 р. та погіршення протягом 2021 р. Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності протягом аналізованого періоду дещо інша: виявляється незначне збільшення його протягом 2020 року (приблизно на 25 %) і зменшення протягом 2021 року майже в 2,5 рази. Коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення на початку 2020 р. і на початку 2021 року, навіть присутнє незначне зростання даного показника. Проте протягом 2021 р. коефіцієнт покриття значно зменшується та стає меншим за своє нормативне значення.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, перш за все, у швидкості обороту його засобів. Основними з показників ділової активності є:

- коефіцієнт оборотності основних засобів Φ_o – фондovіддача.

$$\Phi_o = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середньорічна вартість основних засобів}} = \frac{\text{ф.2.р.2000}}{\text{ф.1(р.1010гр.3 + р.1010.гр.4)/2}} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт оборотності активів K_o :

$$K_o = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середній залишок активів}} = \frac{\text{ф.2.р.2000}}{\text{ф.1(р.1300гр.3 + р.1300.гр.4)/2}} \quad (2.5)$$

- коефіцієнт оборотності мобільних активів K_{ma} :

$$K_{ma} = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середній залишок оборотних активів}} = \frac{\text{ф.2.р.2000}}{\text{ф1}((\text{р.1195,1200 гр.3} + \text{р.1195,1200 гр.4})/2)} \quad (2.6)$$

- коефіцієнт оборотності матеріальних запасів K_{oz} :

$$K_{oz} = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середьорічна вартість запасів}} = \frac{\text{ф.2.р.2000}}{\text{ф.1}((\sum (\text{р.1101} \div \text{р.1104}) \text{ гр.3} + \sum (\text{р.1010} \div \text{р.1104}) \text{ гр.4})/2)} \quad (2.7)$$

- коефіцієнт оборотності готової продукції K_{en} :

$$K_{en} = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середьорічна вартість готової продукції}} = \frac{\text{ф.2.р.2000}}{\text{ф.1}((\sum (\text{р.1103} + \text{р.1104}) \text{ гр.4} + \sum (\text{р.1010} + \text{р.1104}) \text{ гр.4})/2)} \quad (2.8)$$

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості K_d :

$$K_d = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середній залишок дебіторської заборгованості}} = \frac{\text{ф.2.р.2000}}{\text{ф1}((\text{р.1130} - \text{р.1160}) \text{ гр.3} + (\text{р.1130} - \text{р.1160}) \text{ гр.4})/2} \quad (2.9)$$

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості K_k :

$$K_k = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середній залишок кредиторської заборгованості}} = \frac{\text{ф.2.р.2000}}{\text{ф1}((\text{р.1610} - \text{р.1645}) \text{ гр.3} + (\text{р.1610} - \text{р.1645}) \text{ гр.4})/2} \quad (2.10)$$

- середній період обороту дебіторської заборгованості T_{dz} :

$$T_{\partial з} = \frac{365}{K_{\partial з}}$$

- середній період обороту кредиторської заборгованості $T_{кз}$:

$$T_{кз} = \frac{365}{K_{кз}}$$

- середній період обороту мобільних активів $T_{ма}$:

$$T_{ма} = \frac{365}{K_{ма}}$$

- середній період обороту запасів $T_з$:

$$T_з = \frac{365}{K_з}$$

- період операційного циклу $T_{оц}$:

$$T_{оц} = T_з + T_{дз}$$

- період фінансового циклу $T_{фц}$:

$$T_{фц} = T_{оц} - T_{кз}$$

Вихідну інформацію для розрахунків (форми 1 і 2 бухгалтерської звітності за 2020-2021 рр. наведено в Додатку Б). Результати розрахунків наведені в таблиці 2.5.

Аналіз результатів таблиці 2.5 свідчить про зниження фондівдачі основних фондів досліджуваного підприємства протягом періоду аналізу, за два роки показник знизився на 14 %. Коефіцієнти оборотності активів, мобільних активів та матеріальних запасів зменшуються протягом аналізованого періоду відповідно на 13, 6 та 2 %, що свідчить про погіршення використання оборотних

коштів протягом аналізованого періоду. Аналогічна динаміка спостерігається із іншими коефіцієнтами ділової активності: коефіцієнт оборотності готової продукції зменшується на 16 %, коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей зменшуються відповідно на 28 % та 6 %.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ділової активності підприємства

Показники	Одиниця вимірювання	2020	2021	Темпи зростання (зменш.), %
Фондовіддача (F_v)	грн./рік/ грн.	0,76	0,66	86
Коефіцієнт оборотності активів	ч.о.	0,6	0,52	87
Коефіцієнт оборотності мобільних активів	ч.о.	5,76	5,42	94
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	ч.о.	9,84	9,63	98
Коефіцієнт оборотності готової продукції	ч.о.	255,3	214,35	84
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ч.о.	179,4	129	72
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ч.о.	62,3	58,3	94
Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	2,03	2,83	139
Середній період обороту кредиторської заборгованості	дні	5,86	6,26	107
Середній період обороту мобільних активів	дні	63,4	67,3	106
Середній період обороту запасів	дні	37,1	37,9	102
Період операційного циклу	дні	39,13	40,73	104
Період фінансового циклу	дні	33,27	34,47	104

Відповідно до коефіцієнтів поводять себе і показники періодів обороту: вони зростають пропорційне зниженню коефіцієнтів.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - його фінансова стійкість. Фінансова стійкість означає стабільність фінансово-господарської діяльності підприємства, як у поточному періоді, так і в перспективі. Якщо підприємство має достатні джерела фінансування, то його можна вважати стійким.

Стійке фінансове становище досягається, коли власні оборотні кошти, разом з зовнішніми запозиченнями (кредитами банку), забезпечують стабільну роботу підприємства. Навпаки, якщо у підприємства виникають фінансові проблеми, воно стає фінансово нестійким і може опинитись на межі банкрутства. Класичний підхід до оцінки фінансової стійкості включає визначення чотирьох типів фінансової стійкості: абсолютна стійкість, нормальний стійкий стан, нестійкий фінансовий стан і кризовий стан [33].

Для визначення типу фінансової стійкості аналізованого підприємства і зміни цього показника протягом 2020-2021 років, виконано розрахунок надлишків або недоліків власних оборотних засобів ($C1$), власних та довгострокових позикових коштів ($C2$) та загальної суми джерел формування ($C3$) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Визначення типу фінансової стійкості аналізованого підприємства

Показник (надлишок або нестача джерел формування запасів)	Абсолютне значення показника по роках, тис. грн.		
	поч. 2020 р.	поч. 2021 р.	поч. 2022 р.
Надлишок або нестача власних оборотних коштів ($C1$)	1941	5596	-16987
Надлишок або нестача власних та довгострокових позикових оборотних коштів ($C2$)	2362	5914	-16950
Надлишок або нестача загальної величини джерел формування запасів (сума власних, довгострокових та короткострокових коштів) ($C3$)	19148	23374	28948
Стан ресурсів	$C1 > 0$; $C2 > 0$; $C3 > 0$	$C1 > 0$; $C2 > 0$; $C3 > 0$	$C1 < 0$; $C2 < 0$; $C3 > 0$
Тип фінансової стійкості	абсолютна стійкість	абсолютна стійкість	нестійкий фінансовий стан

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Відповідно до розрахунків, проведених у таблиці 2.6, тип фінансової стійкості для підприємства МКП Зеленого будівництва на початку 2020 і 2021 років визначається як «абсолютна стійкість». Це означає, що підприємство має

достатні оборотні кошти та зовнішні запозичення, щоб забезпечити стабільну фінансову та господарську діяльність в довгостроковій перспективі. За аналізом абсолютних показників фінансової стійкості, можна зробити висновок, що підприємство має достатні власні оборотні кошти та довгострокові позикові ресурси. Це сприяє стабільній роботі підприємства і його здатності впоратись з поточними та майбутніми фінансовими викликами.

Наприкінці 2021 року досліджуване підприємство опинилось у «нестійкому фінансовому стані», що характеризується негативними ознаками та нестабільністю. Це означає, що підприємство має обмежені ресурси та затримки у сплаті зобов'язань, що призводить до проблем у фінансово-господарській діяльності.

Показники рентабельності вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну, розраховуються за звітний і попередній періоди, на підставі звітної фінансової форми 2 підприємства «Звіт про фінансові результати» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності МКП Зеленого будівництва

Показники	Формула для розрахунку	Значення за роками, %	
		2020	2021
Рентабельність продукції за прибутком від реалізації, %	$R_1 = \frac{\phi.2p.2090(2095)}{\phi.2p.2000} \cdot 100$	2,52	-0,27
Рентабельність активів за прибутком від реалізації, %	$R_4 = \frac{\phi.2p.2090(2095)}{(\phi.1p.1300_{zp.3} + \phi.1p.1300_{zp.4}) / 2} \cdot 100$	1,52	-0,1
Рентабельність власного капіталу, %	$R_6 = \frac{\phi.2p.2350}{(\phi.1p.1495_{zp.3} + \phi.1p.1495_{zp.4}) / 2} \cdot 100$	-0,3	-1,3
Рентабельність необоротних активів, %	$R_7 = \frac{\phi.2p.2190(2195)}{(\phi.1p.1095_{zp.3} + \phi.1p.1095_{zp.4}) / 2} \cdot 100$	-5,32	-2,4
Рентабельність довгострокового (перманентного) капіталу, %	$R_8 = \frac{\phi.2p.2190(2195)}{(\phi.1p.1495_{1595zp.3} + \phi.1p.1495_{1595zp.4}) / 2} \cdot 100$	-3,6	-2,46

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Виходячи з аналізу наведеної табл. 2.7 видно, що рентабельність продукції за прибутком від реалізації та рентабельність активів за прибутком від реалізації в 2020 р. мали позитивне значення, тоді як в 2021 р. стають негативними. Показник рентабельності власного капіталу має негативне значення в 2020 році, яке збільшується в абсолютному виразі в 2021 році. Навпаки показники рентабельності необоротних активів та рентабельності перманентного капіталу хоча і мають негативне значення в 2020 р., проте в 2021 р. стають меншими за абсолютною величиною, що є позитивною тенденцією. На рисунку 2.2 наведено динаміку зміни показників рентабельності АТ «ДТЕК Донецькі електромережі».

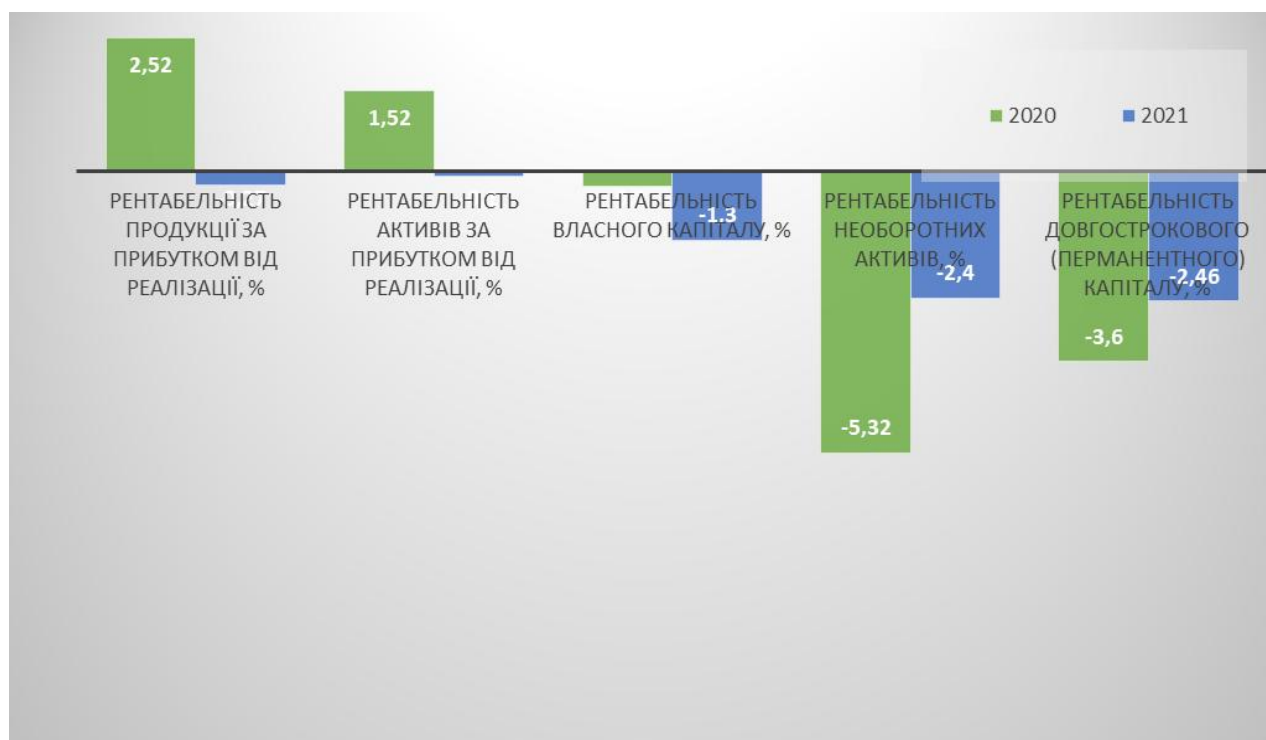


Рисунок 2.2 - Динаміка зміни показників рентабельності досліджуваного підприємства

Джерело: складено за розрахунками автора

2.3 Діагностика та прогнозування банкрутства досліджуваного комунального підприємства

Перша модель, відома як модель Альтмана, є однією з методик, що застосовуються для прогнозування банкрутства акціонерних компаній та корпорацій. Ця модель була розроблена професором Едвардом Альтманом і вона широко використовується для оцінки ефективності корпоративного менеджменту та прогнозування фінансового ризику.

Модель Альтмана включає такі фінансові показники, як власний капітал, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, оборотність активів та коефіцієнт ліквідності. Шляхом комбінування цих показників у формулу, модель Альтмана надає оцінку фінансової стійкості підприємства та прогнозує його потенційний ризик банкрутства.

Однак, модель Альтмана має свої переваги та обмеження. До переваг відносяться простота використання, широке застосування та досить висока точність прогнозування. Проте, ця модель була розроблена на основі фінансових даних компаній 1960-х років і не завжди ефективно застосовується для сучасних умов та особливостей ринку. Крім того, модель Альтмана не враховує фактори, які можуть впливати на фінансову стійкість підприємства, такі як зміни в економічному середовищі або стратегічні проблеми.

Модель Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 \cdot X1 + 1,4 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + X5 \quad (2.11)$$

де Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства;

$X1$ – оборотний капітал / сума активів;

$X2$ – нерозподілений прибуток / сума пасивів (рівень рентабельності капіталу);

$X3$ – операційний прибуток / сума пасивів (рівень прибутковості активів);

X_4 – ринкова вартість акцій / заборгованість;

X_5 – виручка / сума активів.

В таблиці 2.8 наведено результати розрахунку показників, що використовуються для оцінки ймовірності банкрутства досліджуваної корпорації протягом аналізованого періоду за моделлю Альтмана.

Таблиця 2.8 – Дослідження ймовірності банкрутства МКП «Зелене будівництво» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки аналізу	
	2020	2021
X_1	0,104	0,096
X_2	0,015	0,012
X_3	-0,033	-0,011
X_4	0	0
X_5	0,6	0,005
Z	0,6369	0,107
Ймовірність банкрутства	Ймовірність банкрутства від 80 до 100 %	Ймовірність банкрутства від 80 до 100 %

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На основі результатів розрахунку Z -показника для конкретного підприємства визначається ступінь загрози банкрутства:

$Z < 1,81$ – ймовірність банкрутства становить від 80 до 100%;

$Z = 1,81-2,77$ – середня ймовірність краху компанії від 35 до 50%;

$Z = 2,77-2,99$ – ймовірність банкрутства не велика від 15 до 20%;

$Z > 2,99$ – ситуація стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років вкрай малий.

У моделі Альтмана точність прогнозування на горизонті одного року становить 95%, а на горизонті двох років - 83%. Проте, ця модель має певний

недолік, а саме, вона застосовується переважно до великих компаній, які мають свої акції, розміщені на фондовому ринку.

Отже, за моделлю Альтмана досліджуване підприємство характеризується вкрай високою ймовірністю банкрутства протягом обох періодів, яка значно погіршилась протягом 2021 року.

Гордоном Л. В. Спрінгейтом у 1978 році була розроблена власна модель прогнозування ймовірності банкрутства підприємства на основі моделі Альтмана і покрокового дискримінантного аналізу. Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта проводиться за допомогою наступної формули (2.12):

$$Z = 1,03 \cdot X1 + 3,07 \cdot X2 + 0,66 \cdot X3 + 0,4 \cdot X4, \quad (2.12)$$

де $X1$ - оборотний капітал / сукупні активи;

$X2$ - (операційний прибуток + відсотки до сплати) / сукупні активи;

$X3$ - операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;

$X4$ - чиста виручка від реалізації / сукупні активи.

При $Z < 0,862$ підприємство стає потенційним банкрутом.

Під час тестування моделі Спрінгейта на основі даних 40 компаній була виявлена точність передбачення неплатоспроможності на рік вперед на рівні 92,5%. Ця модель має кілька переваг, зокрема загальна похибка прогнозування не перевищує 10% і не залежить від ринкової капіталізації підприємств (не обмежується акціонерними товариствами).

Однак, модель Спрінгейта також має свої недоліки. Наприклад, точність прогнозування зменшується з часом, і вона є модифікацією застарілої моделі Z (рахунок Альтмана версії 1968 року), яка не є придатною для сучасного використання.

Для українських підприємств модель Спрінгейта може бути використана як додатковий інструмент, оскільки вона не враховує фактори, що не мають економічного характеру.

В таблиці 2.9 наведено результати розрахунку ймовірності банкрутства досліджуваної корпорації протягом аналізованого періоду за моделлю Спрінгейта.

Таблиця 2.9 – Дослідження ймовірності банкрутства МКП «Зелене будівництво» за 2020-2021 рр. за моделлю Спрінгейта

Показники	Роки аналізу	
	2020	2021
$X1$	0,104	0,096
$X2$	-0,033	-0,011
$X3$	-0,37	-0,19
$X4$	0,6	0,52
Z	0,002	0,147
Ймовірність банкрутства	Потенційний банкрут з великою ймовірністю	Потенційний банкрут з великою ймовірністю

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Результати, що наведено в таблиці 2.9, підтверджують висновки, зроблені за моделлю Альтмана.

У вітчизняних моделях прогнозування банкрутства особливу увагу слід приділити дискримінантній моделі О.О. Терещенка. Ця методика відрізняється від інших тим, що має деяке зміщення в оцінках. Вона акцентує увагу на зменшенні помилкового класифікування фінансово нездатних підприємств як стійких. Така асиметрія спрямована на захист інвестора від ризикових інвестицій, але при цьому загальна точність прогнозу знижується [34]. Модель Терещенка визначається за допомогою наступної формули:

$$Z = 1,5 \cdot X1 + 0,08 \cdot X2 + 10 \cdot X3 + 5 \cdot X4 + 0,3 \cdot X5 + 0,1 \cdot X6 \quad (2.13)$$

- де $X1$ – грошові надходження / зобов'язань;
 $X2$ – валюта балансу / зобов'язання;
 $X3$ – чистий прибуток / середньорічна сума активів;
 $X4$ – прибуток / виручка;
 $X5$ – виробничі запаси / виручка;
 $X6$ – виручка /основний капітал.

У випадку, коли $Z > 2$ – банкрутство підприємству не загрожує, у випадку $1 < Z < 2$ вважається що фінансова стійкість підприємства порушена, у випадку, коли $0 < Z < 1$ – для підприємства існує загроза банкрутства.

Модель Терещенка має деякі недоліки, такі як недостатнє обґрунтування критичних точок окремих показників, що призводить до неточності визначення нормативів фінансових показників, а також широкий інтервал невизначеності. У таблиці 2.13 представлені результати розрахунку ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства за моделлю Терещенка протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.13 – Дослідження ймовірності банкрутства МКП «Зеленого будівництва» за 2020-2021 рр. за моделлю Терещенка

Показники	Роки аналізу	
	2020	2021
X1	0,26	0,23
X2	11,64	8,55
X3	-0,003	-0,011
X4	0,025	-0,003
X5	0,1	0,1
X6	0,66	0,59
Z	1,512	0,993
Ймовірність банкрутства	Фінансову стійкість порушено	Загроза банкрутства

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Слід звернути увагу на модель А.В. Матвійчука, яка була розроблена спеціально для українських підприємств з урахуванням особливостей економіки перехідного періоду та функціонування економічних суб'єктів в таких умовах. Ця модель найбільш точно відображає існуючий фінансово-економічний стан підприємства. Методика розрахунку даної моделі наведена у формулі:

$$Z = 0,033X_1 + 0,268 X_2 + 0,045 X_3 - 0,018 X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702 X_7 \quad (2.14)$$

де X_1 – мобільність активів;

X_2 – оборотність кредиторської заборгованості;

X_3 – оборотність власного капіталу;

X_4 – окупність активів;

X_5 – забезпеченість власними оборотними засобами;

X_6 – концентрація залученого капіталу;

X_7 – покриття боргів власним капіталом.

В таблиці 2.14 наведено результати розрахунку ймовірності банкрутства підприємства МКП «Зеленого будівництва» протягом аналізованого періоду за моделлю Матвійчука.

Якщо дана модель застосовується для оцінки фінансового стану підприємства і отримується значення Z , яке перевищує 1,104, то це свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства та низьку ймовірність його банкрутства. Чим вище значення Z , тим стабільнішим є становище корпорації. У випадку, якщо значення Z для підприємства менше 1,104, виникає загроза фінансової кризи. З подальшим зниженням показника Z імовірність банкрутства аналізованої корпорації збільшується [35].

Таблиця 2.14 – Дослідження ймовірності банкрутства МКП «Зеленого будівництва» за 2020-2021 рр. за моделлю Матвійчука

Показники	Роки аналізу	
	2020	2021
X1	5,76	5,42
X2	62,3	58,3
X3	0,66	0,59
X4	-333	-91
X5	0,177	-0,218
X6	0,086	0,117
X7	1,24	0,99
Z	11,81	18,16
Ймовірність банкрутства	Задовільний фінансовий стан, низька ймовірність банкрутства	Задовільний фінансовий стан, низька ймовірність банкрутства

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Один з недоліків цієї моделі полягає в тому, що вона розроблена з урахуванням специфіки функціонування банків, що може бути недостатньо об'єктивним для промислових і непромислових підприємств. Крім того, виділення лише двох класів стану підприємства при побудові дискримінантної моделі не завжди достатньо для оцінки реальної фінансової ситуації. Саме цей факт підтверджується проведеними розрахунками, оскільки аналіз за іншими моделями показав високу ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства в 2021 р., проте за моделлю Матвійчука ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства виявилась низькою в 2021 році.

В літературі знаходимо широкий спектр моделей для визначення ймовірності банкрутства, включаючи як іноземні, так і вітчизняні. Запропоновано застосувати три різні моделі і порівняти їх результати:

- модель Таффлера;
- модель Мартиненко;
- модель Давидова-Белікової.

Модель Таффлера, яку розробив британський вчений Таффлер у 1977 році. Ця прогнозна модель має чотири фактори. На першому етапі за допомогою комп'ютерної техніки обчислюються 80 співвідношень на основі даних збанкрутілих та платоспроможних компаній. Далі, застосовуючи статистичний метод, відомий як аналіз багатовимірного дискримінанта, можна побудувати модель платоспроможності, визначаючи найкращі співвідношення, які відокремлюють дві групи компаній та їх коефіцієнти. Такий вибірковий підрахунок співвідношень є типовим для визначення ключових вимірів діяльності корпорації, таких як прибутковість, відповідність обігового капіталу, фінансовий ризик та ліквідність. Поєднуючи ці показники та відповідно оброблюючи їх, модель платоспроможності надає точне уявлення про фінансовий стан корпорації.

Формула моделі Таффлера:

$$Z = 0,53 * X1 + 0,13 * X2 + 0,18 * X3 + 0,16 * X4$$

де $X1$ - прибуток до виплат/поточні зобов'язання;

$X2$ - поточні активи / зобов'язання;

$X3$ - поточні зобов'язання / загальна вартість активів;

$X4$ - виручка від реалізації / загальна вартість активів.

У випадку, коли значення $Z > 0,3$, підприємство має невеликий ризик банкрутства протягом року; якщо $Z < 0,2$, підприємство має великий ризик банкрутства.

Вхідні значення для розрахунку моделі представлені в таблиці 2.15.

З таблиці можна зрозуміти, що на даний момент підприємство перебуває у вкрай нестабільному стані, що означає зростання ризику банкрутства протягом аналізованого періоду.

Варто зазначити, що зарубіжні методики не враховують специфіку фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання, а також особливості

розвитку промислових підприємств та характерні для них форми організації бізнесу. Тому використання зарубіжних моделей може бути менш об'єктивним для оцінки фінансового стану вітчизняних підприємств.

Таблиця 2.15 – Дані для розрахунку моделі Таффлера для МКП «Зеленого будівництва» за 2020-2021 рр.

Коефіцієнт	2020	2021
$X1$	-0,37	-0,19
$X2$	1,22	0,82
$X3$	0,084	0,116
$X4$	0,6	0,52
Z	0,074	0,11
Ризик банкрутства	ризик банкрутства великий	ризик банкрутства великий

Джерело: розроблено автором

З метою подолання недоліків моделей закордонних вчених українські фахівці розробили методики прогнозування банкрутства для підприємств певних галузей.

Зокрема, пропонується оцінювати ймовірність банкрутства вітчизняних підприємств за моделлю Мартиненка [34]:

$$K_{i\bar{o}} = K_n + 3,33 * K_a + 5,71 * K_{pвк},$$

де K_{nl} – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_a – коефіцієнт автономії;

$K_{pвк}$ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

Для оцінки ймовірності банкрутства науковцем запропоновано наступну шкалу:

- $K_{i\bar{o}} > 6$ – ймовірність банкрутства низька;
- $5,3 < K_{i\bar{o}} < 5,99$ – банкрутство можливе;
- $3,49 < K_{i\bar{o}} < 5,29$ – ймовірність банкрутства висока;

- $K_{i\bar{0}} < 3,49$ - ймовірність банкрутства дуже висока.

Таблиця 2.16 – Дані для розрахунку моделі Мартиненко для МКП «Зеленого будівництва» за 2019-2020 рр.

Показник	2019	2020
Коефіцієнт покриття	1,24	0,99
Рентабельність власного капіталу	-0,3	-1,3
Коефіцієнт автономії	0,91	0,88
$K_{i\bar{0}}$	5,43	1,69

Джерело: розроблено автором

Відповідно до шкали ймовірності банкрутства, фактичне банкрутство для МКП «Зеленого будівництва» в 2019 році оцінюється як можливе, та має тенденцію до погіршення, тобто в 2020 році ймовірність банкрутства підприємства оцінюється як дуже висока.

Модель банкрутства Белікова-Давидової є однією з методик оцінки фінансового стану підприємств та визначення ймовірності їх банкрутства. Ця модель була розроблена вченими Беліковою та Давидовою і має свої особливості та характеристики.

Модель Белікова-Давидової базується на принципі дискримінантного аналізу і використовує статистичні методи для прогнозування фінансового стану підприємств. Основна ідея моделі полягає в тому, що вона враховує значення різних фінансових показників, що відображають стан підприємства, і на їх основі робить висновки про його фінансову стійкість.

Однією з характеристик моделі Белікової-Давидової є те, що вона використовує багато фінансових показників для розрахунку ймовірності банкрутства. Це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства, оскільки враховуються різні аспекти його діяльності.

Також варто відзначити, що модель Белікової-Давидової має свої обмеження. Вона базується на припущенні про лінійну залежність між

фінансовими показниками, що може бути недостатньо точним для деяких випадків. Крім того, модель може вимагати значних обсягів даних для ефективного застосування і має свої обмеження при оцінці нових або нестандартних підприємств.

Регресійна формула моделі має вигляд:

$$R = 8,38 * K_1 + K_2 + 0,054 * K_3 + 0,63 * K_4,$$

де K_1 – оборотні активи / валюта балансу;

K_2 – чистий прибуток / власний капітал;

K_3 – виручка / валюта балансу;

K_4 – чистий прибуток / собівартість продукції.

Оцінка ймовірності банкрутства для досліджуваного комунального підприємства наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз ймовірності банкрутства МК «Зеленого будівництва» в 2020-2021 рр. за моделлю Белікова-Давидової

Коефіцієнт	2020	2021
K_1	0,104	0,096
K_2	-0,003	-0,011
K_3	0,6	0,52
K_4	-0,004	-0,022
R	0,898	0,808

Джерело: розроблено автором

Імовірнісна оцінка прогнозування банкрутства в чотирьох факторній моделі Белікова-Давидової визначається в залежності від діапазону показника R :

- максимальна ймовірність банкрутства (90-100%) при значенні $R < 0$;
- висока ймовірність банкрутства (60-80%) при значенні $0 \leq R < 0,18$;
- середня ймовірність банкрутства (35-50%) при значенні $0,18 \leq R < 0,32$;

- низька ймовірність банкрутства (15-20%) при значенні $0,32 \leq R < 0,42$;
- ймовірність банкрутства мінімальна (до 10%) при $R > 0,42$.

Відповідно до проведених розрахунків за цією моделлю ймовірність банкрутства МКП «Зеленого будівництва» в 2020 -2021 рр. виявилась мінімальною (до 10%), оскільки $R = 0,898$, що значно більше порогового значення 0,42.

Висновки за розділом 2

Маріупольське комунальне підприємство Зеленого будівництва є комунальною організацією, яка спеціалізується на реалізації проектів та послуг, пов'язаних з зеленим будівництвом. Його предмет діяльності охоплює широкий спектр справ, пов'язаних із створенням екологічно чистого та сталого середовища в місті Маріуполь. Основні напрямки діяльності Маріупольського комунального підприємства Зеленого будівництва включають: ландшафтне проектування та благоустрій; вирощування та догляд за рослинами; енергоефективне будівництво; управління природними ресурсами; екологічна освіта та свідоме споживання.

Протягом років аналізованого періоду досліджуване підприємство на початку 2020 р. мало достатньо власних оборотних коштів, при цьому вони збільшились протягом 2020 року більш ніж в 2,5 раз, проте протягом 2021 р. відбулося значне зниження власних обігових коштів, тобто необоротні активи значно перевищили власний капітал, що відбулося за рахунок збільшення майже в 2 рази додаткового капіталу.

Аналіз результатів свідчить про зниження фондівіддачі основних фондів досліджуваного підприємства протягом періоду аналізу, за два роки показник знизився на 14 %. Коефіцієнти оборотності активів, мобільних активів та матеріальних запасів зменшуються протягом аналізованого періоду відповідно на 13, 6 та 2 %, що свідчить про погіршення використання оборотних коштів

протягом аналізованого періоду. Аналогічна динаміка спостерігається із іншими коефіцієнтами ділової активності: коефіцієнт оборотності готової продукції зменшується на 16 %, коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей зменшуються відповідно на 28 % та 6 %.

Рентабельність продукції за прибутком від реалізації та рентабельність активів за прибутком від реалізації в 2020 р. мали позитивне значення, тоді як в 2021 р. стають негативними. Показник рентабельності власного капіталу має негативне значення в 2020 році, яке збільшується в абсолютному виразі в 2021 році. Навпаки показники рентабельності необоротних активів та рентабельності перманентного капіталу хоча і мають негативне значення в 2020 р., проте в 2021 р. стають меншими за абсолютною величиною, що є позитивною тенденцією.

Після діагностування ймовірності банкрутства МКП «Зеленого будівництва» виявлено, що протягом розглянутого періоду підприємство перебуває в дуже нестабільному стані. Але, якщо розрахунки за моделями Альтмана, Спрінгейта, Таффлера (а саме такими, що враховують умови розвинутих ринків) діагностують високу ймовірність банкрутства, то за моделлю Терещенка діагностується лише загроза банкрутства на тлі порушення фінансової стійкості у попередній період. За моделлю Матвійчука взагалі можна говорити про низьку ймовірність банкрутства, але ця модель більш пристосована для оцінки діяльності підприємств, що діють в умовах економіки перехідного періоду.

Найбільш оптимальною моделлю є модель Мартиненка, оскільки вона використовує такий спектр показників, що у найбільш повний спосіб відображають діяльність підприємства (покриття, автономія, РВК). Її доцільно доповнити розрахунками моделі Белікової-Давидової. За Мартиненком стан банкрутства для МКП «Зеленого будівництва» в 2020 році оцінюється як можливий, далі простежується тенденція до погіршення, тому в 2021 році ймовірність банкрутства підприємства оцінюється як дуже висока. Але модель Белікова-Давидової, яка базується в основному на показниках прибутковості та

результативності, свідчить про низьку імовірність банкрутства. Тобто, основні зусилля по виходу з кризи слід зосередити на питаннях пошуку можливостей поповнення власних та довготермінових джерел фінансування, збільшення власних обігових активів, оптимізації структури капіталу, а вже потім посилювати маркетингові заходи, що ведуть до зростання ефективності діяльності в сфері реалізації даних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ «МКП ЗЕЛЕНОГО БУДІВНИЦТВА»

Процес виходу компанії з кризи повинен бути організованим і координованим, а не хаотичним і безсистемним. Розуміння цих фундаментальних принципів визначає ймовірність розробки ключових документів, які будуть використовуватись у процесі антикризового управління.

Загалом, антикризове управління можна охарактеризувати як форму управління, що ґрунтується на принципах цілісності, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості та раціональності. Це особливість, яка дозволяє розробити та впровадити реалістичну та ефективну програму реагування на кризу [36].

Для подолання корпоративної кризи необхідним є використання антикризового менеджменту. Під кризовим реагуванням розуміють розробку прогнозів щодо кризового ризику, симптоматичний аналіз, проектування заходів по зменшенню дії негативних наслідків кризи й використання названих факторів для подальшого розвитку. Цей процес повинен бути організованим і відповідно налаштованим. Саме так ефективне управління бізнесом може допомогти подолати кризу. Узагалі, система антикризового управління (АУ) має ефективно взаємодіяти зі звичайною системою управління, щоб бути дієздатною для компанії. Тільки в таких умовах можна своєчасно передбачити й запобігти розвитку корпоративної кризи, щоб уникнути банкрутства.

Основне завдання АУ - розробка і визначення пріоритетних заходів, що спрямовано на нейтралізацію найбільш небезпечних факторів, які мають сильний вплив на явища, що ведуть до кризи [37].

Механізми АУ традиційно складаються з послідовності етапів [4]:

- діагностування поточної ситуації, яка вимагає кризового втручання;

- визначення цілей та завдань антикризового управління, що спрямовано на подолання поточної нестабільності або запобігання майбутнім збиткам;
- встановлення цілей та обмежень часу для втручання та реагування на кризу, рішення соціально-економічних проблем;
- діагностування щодо ресурсних функцій, які підлягають АУ, для досягнення визначеного рівня ефективності в процесі ухвалення бізнес-рішень;
- розробка та впровадження корпоративної антикризової програми, спрямованої на вирішення проблем з ресурсами та обмеженнями в часі;
- формулювання рекомендацій з попередження майбутніх криз.

Виконання цих етапів дозволяє ефективно впровадити антикризове управління та забезпечити вирішення проблем, що виникають в умовах кризових ситуацій.

У таких ситуаціях програма кризового реагування компанії є основною ланкою антикризового управління, системою цілей і завдань, завданням подолання нестабільних ситуацій та забезпечення подальшого динамічного розвитку [38].

Для успішного подолання протиріччя між зростанням і функціонуванням динамічної компанії рекомендується застосовувати інноваційне антикризове управління. Це включає посилення поточних позицій підприємства та формування довгострокового фундаменту за допомогою системи інноваційних стратегій, спрямованих на досягнення довгострокової стійкості [19].

Фактичне застосування кризових програм передбачає систематичне використання додаткових інструментів, таких як інвестиційна та маркетингова політика, які сприяють інноваційним заходам [33]. Це підкреслює актуальність і важливість вирішення кризової ситуації в контексті інновацій. Однак, деякі елементи кризових програм можуть не враховувати використання інструментів інноваційної стратегії.

Оцінка кризового рівня підприємства, як правило, проводиться за допомогою комплексу тестів, що використовують найважливіші показники фінансово-господарської діяльності та чітко визначають ситуацію, що аналізується [47].

Проте, використання запропонованого методичного підходу має певні суттєві недоліки:

- оцінка заснована на фінансових показниках, які не оцінюють економічну ситуацію, що йде всупереч з основними принципами економічної діагностики;
- результати, що отримуються з даного підходу, значно залежать від аналізованого часу та існуючої вибірки компанії.

Для більш ефективного усунення наслідків кризи та впровадження запобіжних заходів, поточні результати мають бути обмеженими характеристиками. Вони не враховують сфери, які мають стратегічне значення для управління кризою, включаючи інновації, які забезпечують довгострокову економічну стабільність. Важливо вирішити ці недоліки шляхом впровадження показників, що дозволять здійснити оцінку інноваційного потенціалу підприємства та можливостей по використанню нетрадиційних сфер діяльності.

Вчені також визнають необхідність диференціації інноваційного напрямку в програмах реагування на кризу, зокрема говорять про диференціацію засобів шляхом акцентування на економічних елементах національних механізмів та можливостей компаній [39]. Тобто, необхідно враховувати різноманітність інноваційних шляхів при розробці кризових програм, зокрема, акцентуючи увагу на економічних аспектах національних механізмів і можливостей самого підприємства.

Остання група інструментів включає методи управління, маркетингу, організаційних можливостей та фінансування, які входять до складу антикризових програм. Методи управління є пріоритетними, оскільки вони охоплюють весь комплекс АУ - корегування місії й системи цілей компанії, які потребують

втручання для запобігання (вирішення) кризових ситуацій. Вони спрямовані на формування антикризової програми. Детальна проробка цих аспектів сприяє формуванню стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства. Це стає можливим на основі застосування сценарного підходу до стратегічного планування й створенні відповідної фінансової бази в умовах невизначеності в інноваційному середовищі. Саме так можливо формалізувати найбільш імовірні напрямки інноваційного розвитку на конкурентному ринку інноваційної продукції.

Базою антикризової програми є моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства, що включає наступні етапи:

- проведення комплексної діагностики результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, аналіз змін ключових показників (виробництва, витрат, доходів, рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості);
- визначення обсягу, структури і графіку погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- виявлення основних причин кризового стану підприємства і його загострення;
- оцінка розмірів й можливих наслідків подальшого заглиблення кризових явищ, прогнозування терміну настання банкрутства;
- оцінка внутрішніх можливостей підприємства для локалізації та подолання кризових явищ [40].

Розглянемо основні підходи щодо розробки програм антикризового управління. Один з підходів полягає в тому, щоб формувати антикризову програму управління, враховуючи різні сфери діяльності підприємства (маркетингова політика, фінансове управління й управління персоналом, організаційне управління, інвестиційна політика, операційний менеджмент). Вказується, що успішна реалізація антикризової програми потребує узгодження і координації заходів у всіх зазначених напрямках. Ефективне та взаємодіюче

впровадження заходів у рамках цих напрямків забезпечить фінансове оздоровлення підприємства й допоможе подолати кризу. Л. Лігоненко розглядає антикризову програму як процес прийняття управлінських рішень. На рисунку 3.1 зображено структурну схему гіпотетичної системи формування антикризової програми.

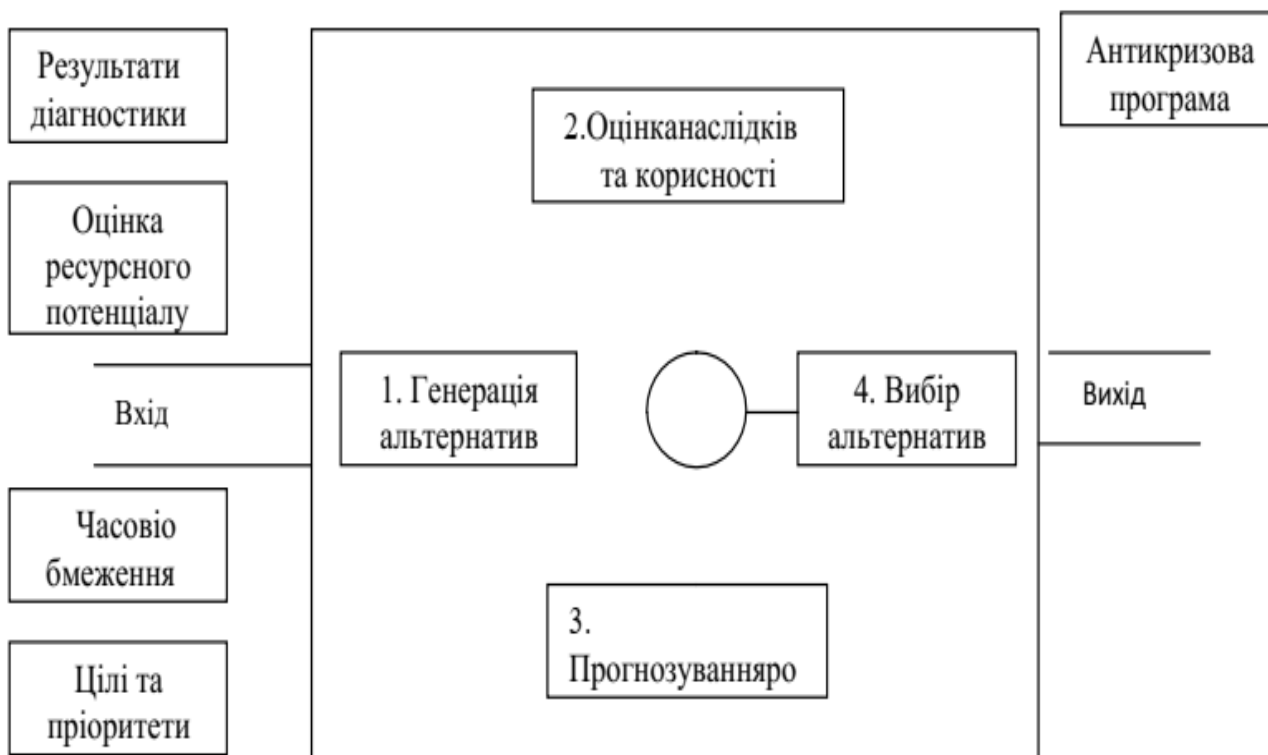


Рисунок 3.1 - Структурна схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми

Для впровадження концепції подолання кризи пропонується розподіл робіт на три етапи:

- перший етап - комплексний аналіз й оцінка стану підприємства, що включає ідентифікацію типів кризових явищ та їх взаємозв'язків;
- другий етап - розробка (впровадження) пріоритетних заходів, які спрямовано на подолання виявлених кризових явищ;

- третій етап - розробка стратегії для подолання наслідків кризи, досягнення остаточної стабілізації, перехід до зростання чи ліквідації підприємства.

З урахуванням виділених етапів на рисунку 3.2 наведено приблизний формат (структуру) антикризової програми.

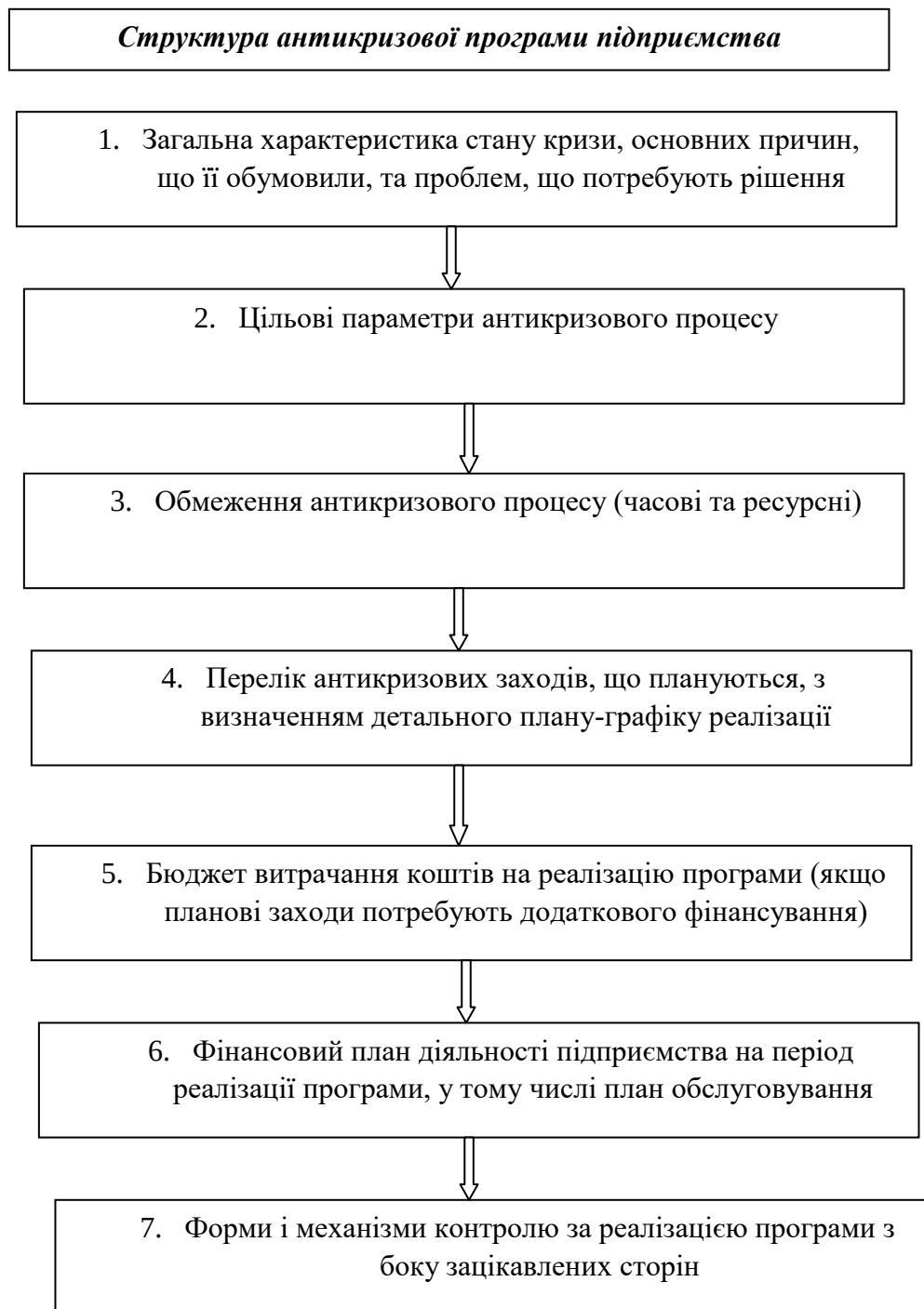


Рисунок 3.2 - Структура антикризової програми підприємства

Отже, запропоновано розуміння змісту та структури антикризової програми підприємства з урахуванням особливостей та ролі інноваційної складової в антикризовій стратегії. Антикризова програма підприємства є складником механізму АУ підприємством у формі планового документа, який встановлює цілі і завдання, необхідні для досягнення в планований період, методи їх реалізації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1- Змістовна характеристика антикризової програми підприємства МКП Зеленого будівництва

Характеристики антикризового управління	Типи антикризового управління		
	превентивне	реактивне	посткризове
Мета	Вихід із нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
Завдання	Діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	Оцінка масштабів кризи і її фази	Перегляд слабких і сильних сторін за нових умов господарювання
Основні розділи антикризової програми	Продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		
Складники діагностики стану підприємства	Майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційний потенціал		
Методи планування антикризових заходів	Сценарний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій), контролінг		

Враховуючи теоретичні засади стратегічного управління та досвід виробничих підприємств у здійсненні заходів для виходу з кризи, пропонується модель, яка охоплює вибір та розробку антикризової стратегії для комунального підприємства (рис. 3.3).

Запропонована модель відображає складний і взаємозв'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, що спрямовано на досягнення загальної мети, цілей і завдань, які пов'язано з реалізацією антикризової політики підприємства. Елементи моделі можуть мати й захисний, й наступальний характер, їх використання дозволяє підприємству не тільки вирішити проблему виживання в кризових умовах, але й реалізувати перспективу сталого зростання.

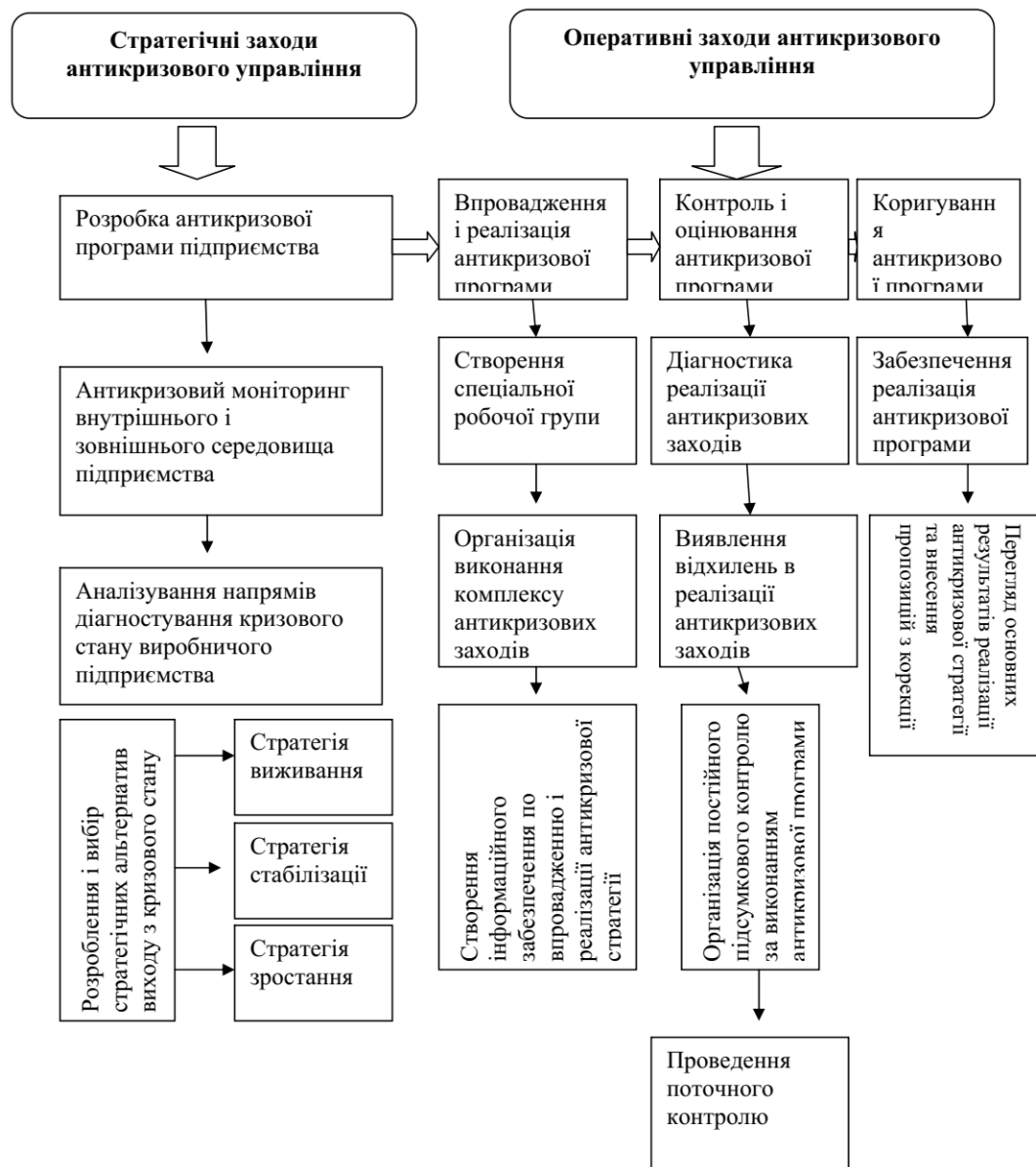


Рисунок 3.3 - Модель формування антикризової стратегії підприємства

При аналізі фінансової стійкості на підприємстві найбільш поширеним методом є коефіцієнтний аналіз, що використовує відносні показники для оцінки взаємозв'язку між певними складовими [39].

Між тим значення таких коефіцієнтів залежать від сполучення різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, що ускладнює визначення оптимального значення для конкретного підприємства.

Один з недоліків застосування коефіцієнтного методу аналізу фінансової стійкості полягає в суттєвій складності отримання остаточних висновків, так як загальний результат для різних груп коефіцієнтів може бути неоднорідним [40]. Наприклад, хоча один коефіцієнт може відповідати нормативу, інші коефіцієнти можуть мати протилежну ситуацію.

Це підсилює суб'єктивність аналітика і може призвести до ухилення від висновку, що певний параметр є ключовим, або навпаки, до його неприйняття до уваги.

Висновки за розділом 3

Антикризове управління може бути охарактеризоване як форма управління, що відповідає принципам цілей, складності, безперервності, корисності, ефективності, гнучкості та раціональності. Ці характеристики становлять основу для розробки та впровадження відповідної та ефективної програми реагування на кризу.

Зміст та структуру програми реагування на кризу компанії запропоновано інтерпретувати з урахуванням особливостей та місця інноваційних елементів стратегії реагування на кризу. Антикризова програма управління підприємством як частина механізму антикризового управління суб'єктом господарювання має мати форму планового документа, який визначає відповідні цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом планового періоду, методи їх реалізації.

Представлення програми відповіді на корпоративну кризу у вигляді ряду заходів, відповідно до запропонованих положень, додатково зміцнює позиції економічних суб'єктів у змінному середовищі та сприяє переходу організації до найбільш цілеспрямованого типу розвитку.

Отже, цілісний набір стратегічних та оперативних заходів, розроблений для виконання програми реагування на кризу, представляє собою набір заходів, що становлять інструмент для досягнення та забезпечення довгострокових цілей розвитку кризового реагування компанії. Існування цього набору спрямоване на вирішення виникаючих проблем.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено аналіз теоретичних засад та методичних положень щодо антикризового управління підприємством, а також запропоновано практичні напрями антикризового управління для комунального підприємства.

Не лише нестабільність на різних рівнях економіки може мати вплив на діяльність підприємств, а й такі внутрішні чинники, як ефективність управління, неякісні товари або послуги, несправедливі взаємини з партнерами та співробітниками, порушення законодавства, непрофесійність працівників та інші ведуть до зниження прибутковості підприємства та його нестійкості.

Кризові явища та ситуації є дуже поширеними на мікрорівні, зокрема в сфері малого бізнесу. Це пов'язано зі специфікою функціонування та управління малими підприємствами, які зазвичай мають обмежені ресурси та можливості. За статистичними даними щорічно 10–20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації, близько 10 % цих підприємств припиняють діяльність.

Справді, неефективність управління може бути однією з найбільш поширених причин кризових ситуацій у підприємств. Тому важливо, щоб менеджмент підприємства був компетентним та здатним ефективно управляти усіма аспектами діяльності, що дозволить попередити кризові ситуації та успішно їх подолати у разі необхідності. Науковці також відзначають, що антикризове управління повинно бути розглянуте у широкому контексті, який включає не тільки фінансову, але й економічну, організаційну, соціальну та стратегічну складові. Наприклад, антикризове управління може включати реформування внутрішнього управління компанії, зменшення витрат на виробництво, залучення нових клієнтів, розробку нових продуктів та ринків збуту і т.д.

Поєднання різноманітних підходів до антикризового управління може стати більш ефективним, адже він дозволяє враховувати різноманітні аспекти

функціонування підприємства та забезпечити комплексний підхід до управління кризовими ситуаціями.

Антикризовий менеджмент має бути спрямований на постійне виявлення можливих загроз і ризиків, які можуть виникнути в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, та вчасне прийняття заходів для їх запобігання. Отже, антикризовий менеджмент не обмежується лише фінансовим аналізом та реагуванням на наслідки кризових ситуацій, а забезпечує вчасне передбачення можливих загроз і виконання необхідних заходів для їх усунення.

Виділяють три основних типи антикризового управління: превентивне, реактивне, відновлювальне. Вибір конкретного типу залежить від типу та глибини кризового явища. Планове антикризове управління передбачає проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства з метою виявлення можливих загроз його фінансової стабільності та прийняття заходів для їх запобігання. Це такі заходи як: оптимізація структури витрат, підвищення ефективності виробництва, залучення додаткових джерел фінансування, реструктуризація зобов'язань, розробка та впровадження планів зниження ризиків та інше.

Аналіз методів антикризового управління підприємствами дозволив виділити два напрями застосування – діагностичні методи і методи управління кризовою ситуацією. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства дозволяє визначити загальні, типові і індивідуальні причини його попадання в зону неплатоспроможності. Сукупність методик діагностики кризового процесу підприємства розподіляють на три групи: перша ґрунтується на системі моделей визначення вірогідності банкрутства, друга – на традиційному фінансовому аналізі, третя – заснованих на використанні комплексного підходу до діагностики кризового стану підприємства. Комплексні методики є недостатньо апробованими, тому перед їх застосуванням необхідно провести їхню тестову апробацію на реальних даних та перевірити їх ефективність.

Методи управління кризовою ситуацією можна розділити на організаційний та функціональний блоки. Організаційний блок включає заходи залучення та підготовки антикризових фахівців. Функціональний блок складається з сукупності методів та заходів, які застосовуються при активному антикризовому управлінні, таких як реінжиніринг бізнес-процесів, зниження витрат, пошук нових ринків збуту, залучення інвестицій, реструктуризація підприємства та інші.

Маріупольське комунальне підприємство Зеленого будівництва є комунальною організацією, яка спеціалізується на реалізації проектів та послуг, пов'язаних з зеленим будівництвом. Його предмет діяльності охоплює широкий спектр справ, пов'язаних із створенням екологічно чистого та сталого середовища в місті Маріуполь. Основні напрямки діяльності Маріупольського комунального підприємства Зеленого будівництва включають: ландшафтне проектування та благоустрій; вирощування та догляд за рослинами; енергоефективне будівництво; управління природними ресурсами; екологічна освіта та свідоме споживання.

Протягом років аналізованого періоду досліджуване підприємство на початку 2020 р. мало достатньо власних оборотних коштів, при цьому вони збільшились протягом 2020 року більш ніж в 2,5 раз, проте протягом 2021 р. відбулося значне зниження власних обігових коштів, тобто необоротні активи значно перевищили власний капітал, що відбулося за рахунок збільшення майже в 2 рази додаткового капіталу.

Аналіз результатів свідчить про зниження фондівіддачі основних фондів досліджуваного підприємства протягом періоду аналізу, за два роки показник знизився на 14%. Коефіцієнти оборотності активів, мобільних активів та матеріальних запасів зменшуються протягом аналізованого періоду відповідно на 13, 6 та 2%, що свідчить про погіршення використання оборотних коштів протягом аналізованого періоду. Аналогічна динаміка спостерігається із іншими коефіцієнтами ділової активності: коефіцієнт оборотності готової продукції

зменшується на 16%, коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей зменшуються відповідно на 28% та 6%.

Рентабельність продукції за прибутком від реалізації та рентабельність активів за прибутком від реалізації в 2020 р. мали позитивне значення, тоді як в 2021 р. стають негативними. Показник рентабельності власного капіталу має негативне значення в 2020 році, яке збільшується в абсолютному виразі в 2021 році. Навпаки показники рентабельності необоротних активів та рентабельності перманентного капіталу хоча і мають негативне значення в 2020 р., проте в 2021 р. стають меншими за абсолютною величиною, що є позитивною тенденцією.

Після діагностування ймовірності банкрутства МКП «Зеленого будівництва» виявлено, що протягом розглянутого періоду підприємство перебуває в дуже нестабільному стані. Але, якщо розрахунки за моделями Альтмана, Спрінгейта, Таффлера (а саме такими, що враховують умови розвинутих ринків) діагностують високу імовірність банкрутства, то за моделлю Терещенка діагностується лише загроза банкрутства на тлі порушення фінансової стійкості у попередній період. За моделлю Матвійчука взагалі можна говорити про низьку імовірність банкрутства, але ця модель більш пристосована для оцінки діяльності підприємств, що діють в умовах економіки перехідного періоду.

Найбільш оптимальною моделлю є модель Мартиненка, оскільки вона використовує такий спектр показників, що у найбільш повний спосіб відображають діяльність підприємства (покриття, автономія, РВК). Її доцільно доповнити розрахунками моделі Белікової-Давидової. За Мартиненком стан банкрутства для МКП «Зеленого будівництва» в 2020 році оцінюється як можливий, далі простежується тенденція до погіршення, тому в 2021 році ймовірність банкрутства підприємства оцінюється як дуже висока. Але модель Белікова-Давидової, яка базується в основному на показниках прибутковості та результативності, свідчить про низьку імовірність банкрутства. Тобто, основні зусилля по виходу з кризи слід зосередити на питаннях пошуку можливостей

поповнення власних та довготермінових джерел фінансування, збільшення власних обігових активів, оптимізації структури капіталу, а вже потім посилювати маркетингові заходи, що ведуть до зростання ефективності діяльності в сфері реалізації даних послуг.

Антикризове управління може бути охарактеризоване як форма управління, що відповідає принципам цілей, складності, безперервності, корисності, ефективності, гнучкості та раціональності. Ці характеристики становлять основу для розробки та впровадження відповідної та ефективної програми реагування на кризу.

Зміст та структуру програми реагування на кризу компанії запропоновано інтерпретувати з урахуванням особливостей та місця інноваційних елементів стратегії реагування на кризу. Антикризова програма управління підприємством як частина механізму антикризового управління суб'єктом господарювання має мати форму планового документа, який визначає відповідні цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом планового періоду, методи їх реалізації.

Представлення програми відповіді на корпоративну кризу у вигляді ряду заходів, відповідно до запропонованих положень, додатково зміцнює позиції економічних суб'єктів у змінному середовищі та сприяє переходу організації до найбільш цілеспрямованого типу розвитку.

Отже, цілісний набір стратегічних та оперативних заходів, розроблений для виконання програми реагування на кризу, представляє собою набір заходів, що становлять інструмент для досягнення та забезпечення довгострокових цілей розвитку кризового реагування компанії. Існування цього набору спрямоване на вирішення виникаючих проблем.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/rpei/2010_26/Labunskiy.pdf (дата звернення 15.05.2023)
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятиями. Київ, Ника-Центр, 2006. 672с.
3. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Київ, КНЕУ, 2004. 560 с.
4. Кужель В.В. Державна підтримка економічного розвитку аграрного сектору. *Ефективна економіка. Науковий журнал*. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=6&y=2013>. (дата звернення: 19.05.2023)
5. Лебедева В.В. Антикризове управління розвитку інноваційної системи АПК в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища. Стан та передумови стійкого розвитку аграрного сектору в умовах трансформаційних процесів у світовій економіці. Колективна монографія./ Під ред. д.е.н, професора Нестерчук Ю.О. (Частина 2). Умань, Виробничополіграфічний центр «Візаві», 2013. С.224-232
6. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк, ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
7. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 49-53.
8. Алексєєв І. В. Моделювання системи управління фінансовими потоками реального сектору економіки в умовах встановлення контролю над величиною «хаосності» ринку: монографія. Львів, Видавництво «Растр-7», 2012. 134 с.
9. Замлинський В.А., Гришова І.Ю., Кужель В.В. Державна підтримка регіональних програм інноваційного розвитку. *Економіка: реалії часу*.

Науковий журнал. 2013. № 2. С. 201-206. URL: <http://economics.opu.ua>. (дата звернення: 19.05.2023)

10. Крюкова І.О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. *Облік і фінанси*. 2013. № 2 (60). С. 87-93.

11. Бурій С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький, ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.

12. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. № 2344-ХІІ із змінами та доповненнями від 04.06.2009 р. № 1442-VI. URL: <http://www.ligazakon.ua/>. (дата звернення: 22.05.2023)

13. Квасовський О., Островська Г. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. №2(31). С. 99-111.

14. Кирич Н.Б., Юрик Н. Є. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 4. С.25-28

15. Кнейслер О.В. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник Тернопіль, Економічна думка, 2008. 240 с.

16. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами *Економика и управление*. 2013. № 4. С. 41 - 46.

17. Король В. С. Антикризівий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.06.02. НАН України; Ін-т регіон досліджень. Львів, 2001. 20 с.

18. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. № 2344-ХІІ із змінами та доповненнями від 04.06.2009 р. № 1442-VI. URL: <http://www.ligazakon.ua/> (дата звернення: 23.05.2023)

19. Бідюк П.І., Омельченко С. О. Діагностування кризи як складова організаційно-економічного механізму реструктуризації. *Бізнес Інформ*. 2011. 254 с.
20. Камнєва А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. №. 4. С. 15–27.
21. Кнаус Р. Р. Сущность и принципы антикризисного управления. *Новое слово в науке: перспективы развития*. 2016. №. 4-2. С. 112-115.
22. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. Т. 21. С.45-50.
23. Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454–465
24. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства : [монографія]. І.О. Бланк, Г. В. Ситник, О. В. Корольова-Казанська, І. Г. Ганечко. 2009. 147 с.
25. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України. *Науковий збірник Академії муніципального управління: Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 7. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09dvaеou.pdf (дата звернення: 23.05.2023)
26. Коваленко О.В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 8. 2014. С. 107–114
27. Погребняк А.Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнесінформ*. 2014. №7. С. 344 – 352

28. Чібісова В.І. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (2). С. 389 – 394.

29. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, OH: South Western Educational Publishing, 1993. 256 p.

30. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure. Supplement to Journal of Accounting Research. 1966. 4. P. 71–111.

31. Crisis management. – Mode of access. URL: WorldWideWeb: http://www.lancsresilience.org.uk/Documents/Bcm/London_Chamber_of_Commerce.pdf. (дата звернення: 23.05.2023)

32. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 7—16

33. Андрушко О.Б., Горбачовська М. Р. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. №2 (552). С. 158–163.

34. Xanthakis M., Tsiouri L., Spanos L. The Construction of a Corporate Governance Rating System for a Small Open Capital Market: Methodology and Applications in the Greek Market. Social Science Research Network. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=667623. (дата звернення 15.05.2023)

35. Губарев О.О., Головка О. Г. Діагностика кризового стану в розвитку суб'єктів господарювання. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації*. 2015. Вип. 46. С. 215– 224.

36. Пілецька С.Т. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2014. № 2. С. 190–194.

37. Гавриленко Т.В., Прядун Є. А. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 148–150.

38. Тимошенко О.В., Бущька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць*. ТНЕУ, Тернопіль, Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 187–192.

39. Григор'єва О.В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту : Сер. : «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. № 13 (1). С. 76–79.

40. Подсєвак В. В., Єлізарова К. С., Єлізаров І. Г. Дослідження моделей прогнозування банкрутства на прикладі підприємства. *Вісник Криворізьського технічного університету*. Вип.23. 2099. С.300-305.

Додаток А

В.о. декана економіко-гуманітарного факультетуКатранжи Л.Л.Студентки групи МЕН-19Холодарєвой В. О.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 «Менеджмент»

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

« Антикризові засади управління підприємством»і призначити науковим керівником к.е.н., доц Мізіну О.В.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

Випускної кваліфікаційної роботи _____ Мізіна О. В.
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 173від «05» травня 2023 рокуЗавідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА «МКП ЗЕЛЕНОГО БУДІВНИЦТВА» ЗА 2020-2021 РР.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Звітність квітень до фінансової звітності"

Підприємство	Маріупольське комунальне підприємство зеленого будівництва	Дата (рік, місяць, число)	2020, грудень, 31	КОДИ	1412336300
Територія	ДОНЕЦЬКА	за ЄДРР	1412336300		
Організаційно-правова форма господарювання	Інші організаційно-правові форми	за КОПФГ	995		
Вид економічної діяльності	Надання ландшафтних послуг	за КВЕД	81.30		
Середня кількість працівників	1 658				
Адреса, телефон	вулиця Зеліньського, буд. 87, м. МАРІУПОЛЬ, ДОНЕЦЬКА обл., 87548		345034		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (робити позначку "v" у відповідній колонці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					V
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	13 465	13 389
первісна вартість	1001	13 497	13 497
накопичена амортизація	1002	32	108
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	10 707	2 375
Основні засоби	1010	153 493	171 371
первісна вартість	1011	231 482	253 919
знос	1012	77 989	82 548
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	177 665	187 135
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 648	14 340
Виробничі запаси	1101	10 236	13 798
Незакінчене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	412	542
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	377	994
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	2 512	1 706
у тому числі з податку на прибуток	1136	169	166
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	76	122
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	339	104
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	103	103
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 880	5 983
Готівка	1166	1	-
Рахунки в банках	1167	2 879	5 983
Витрати майбутніх періодів	1170	2 234	22
Частина перестраховики у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	19 169	23 374
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	196 834	210 509

Пасив	Код розрах	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	32 320	51 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	20 514	8 849
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	151 402	146 216
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокрита збиток)	1420	(4 116)	(4 629)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Висучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	179 606	192 731
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	442	318
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на випадок довгопоту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	442	318
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	288	120
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	29
розрахунками з оплати праці	1630	2 099	1 414
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 968	3 871
Доходи майбутніх періодів	1665	11 431	12 026
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	16 786	17 460
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів незареєстрованого пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	196 834	210 509



ПЕТРО
ГЕННАДІЙОВИЧ
КУДРЯВЦЕВА
НАТАЛІЯ
АНАТОЛІВНА

ЧЕКЕР ПЕТРО ГЕННАДІЙОВИЧ

Кудрявцева Наталья Анатольевна

Векселі видані в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Маріупольське комунальне підприємство зеленого будівництва (найменування) Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01 за ЄДРПОУ 03361845

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 20 20 р. **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	122 959	86 608
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(119 865)	(86 417)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 094	191
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 835	15 282
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(12 810)	(10 427)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(5 827)	(7 249)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(6 708)	(2 203)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	243	148
Інші доходи	2240	87 222	2 066
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(81 272)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	11
збиток	2295	(515)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(8)	(45)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(523)	(34)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(523)	(34)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	31 596	29 445
Витрати на оплату праці	2505	76 757	55 172
Відрухування на соціальні заходи	2510	16 963	12 070
Амортизація	2515	9 055	7 154
Інші операційні витрати	2520	4 131	252
Разом	2550	138 502	104 093

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



ПЕТРО
ГЕННАДІЙОВИЧ
БЕЛЮЗОВИЧЕВА
НАТАЛІЯ
АНАТОЛІЙВНА

ЧЕКЕР ПЕТРО ГЕННАДІЙОВИЧ

Кудряшова Наталя Анатоліївна

Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
За 2021 рік
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	13 389.00	13 420.00
первісна вартість	1001	13 497.00	13 607.00
накопичена амортизація	1002	108.00	187.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 375.00	35 566.00
Основні засоби	1010	171 371.00	256 184.00
первісна вартість	1011	253 919.00	365 587.00
знос	1012	82 548.00	109 403.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	187 135.00	305 170.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 340.00	15 116.00
Виробничі запаси	1101	13 798.00	14 996.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	542.00	120.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	994.00	1 206.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	1 706.00	2 796.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	166.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	122.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	104.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	103.00	706.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 983.00	8 570.00
Готівка	1166	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	5 983.00	8 570.00
Витрати майбутніх періодів	1170	22.00	33.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	521.00
Усього за розділом II	1195	23 374.00	28 948.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	210 509.00	334 118.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51 144.00	59 992.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	8 849.00	9 077.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	146 216.00	235 961.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4 629.00	-7 770.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	192 731.00	288 183.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1510	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1515	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1521	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1525	318.00	37.00
Цільове фінансування	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	318.00	37.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	120.00	625.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	29.00	548.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 414.00	2 128.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	54.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	3 871.00	5 396.00
Доходи майбутніх періодів	1665	12 026.00	37 147.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.00
Усього за розділом III	1695	17 460.00	45 898.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	210 509.00	334 118.00

**Ј0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 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	141 885.00	122 959.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	142 261.00	119 865.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	0.00	3 094.00
збиток	2095	376.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	14 902.00	8 835.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	15 770.00	12 810.00
Витрати на збут	2150	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	4 672.00	5 827.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	0.00
збиток	2195	5 916.00	6 708.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	358.00	243.00
Інші доходи	2240	38 477.00	87 222.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	36 060.00	81 272.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	0.00
збиток	2295	3 141.00	515.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	-8.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	0.00
збиток	2355	3 141.00	523.00

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	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 141.00	-523.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	34 251.00	31 596.00
Витрати на оплату праці	2505	97 327.00	76 757.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 568.00	16 963.00
Амортизація	2515	10 974.00	9 055.00
Інші операційні витрати	2520	583.00	4 131.00
Разом	2550	162 703.00	138 502.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00