

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

ВІТИК Владислав Ярославович

Аналітичне забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства / Analytical Support for Crisis Management of Enterprise Activities

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління
інноваційними системами

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ОБАМ-21
В. Я. Вітик

Науковий керівник:
к. е. н., доцент Белова І. М.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри
_____ Бруханський Р. Ф.

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємства	6
1.2. Роль аналітичного забезпечення в антикризовому управлінні діяльністю підприємства	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Методи аналізу та оцінки кризових явищ на підприємстві	21
2.2. Інструменти аналітичного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства	26
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	33
3.1. Досвід антикризового управління на прикладі українських підприємств	33
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності аналітичного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства	52
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність вибраної теми дослідження зумовлена потребою підприємств адаптуватися до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища та забезпечити стійкість у періоди економічної нестабільності. На сучасному етапі розвитку економіки підприємства дедалі частіше стикаються з фінансовими, ринковими та операційними ризиками, які можуть перерости в кризові ситуації, що загрожують стабільності їх діяльності. Крім того, посилення конкурентної боротьби, швидкий розвиток технологій і зростаюча залежність від глобальних економічних процесів змушують компанії активно використовувати новітні аналітичні інструменти для ухвалення обґрунтованих рішень.

В умовах швидких змін в економічних і ринкових тенденціях, особливо на тлі глобальних криз, таких як пандемія COVID-19 чи наслідки геополітичних конфліктів, стає зрозумілою важливість антикризового управління. Забезпечення належного рівня аналітичної підтримки дозволяє вчасно ідентифікувати ризики, прогнозувати можливі кризові ситуації та реагувати на них за допомогою стратегічно обґрунтованих рішень. Саме аналітичне забезпечення стає запорукою того, що управлінці можуть не лише оцінити поточний стан підприємства, але й сформулювати стратегію, що дозволить підприємству уникати кризових ситуацій або ж мінімізувати їх наслідки.

Аналітичне забезпечення антикризового управління дозволяє компаніям своєчасно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, виявляти тенденції та приховані ризики, що є особливо важливим для ухвалення оперативних управлінських рішень. Зростаюча роль цифрових інструментів, таких як Business Intelligence (BI) системи, Big Data та прогнозна аналітика, відкриває нові можливості для глибокого аналізу ситуації, підвищення ефективності управління та поліпшення процесів на підприємстві.

Таким чином, дослідження аналітичного забезпечення антикризового управління є актуальним як для практики управління, так і для наукових досліджень. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення аналітичного забезпечення дозволить підприємствам більш ефективно реагувати на виклики

сучасного ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі аналітичного забезпечення в системі антикризового управління підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Завдання дослідження:

1. Визначити теоретичні основи антикризового управління та його роль у стабільній діяльності підприємства.
2. Оцінити ефективність методів і підходів аналітичного забезпечення антикризового управління.
3. Дослідити сучасні інструменти, що використовуються для підтримки антикризового управління, зокрема цифрові платформи та ВІ-системи.
4. Провести аналіз фінансового стану конкретного підприємства та ідентифікувати ключові фактори, що впливають на його стійкість.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення аналітичного забезпечення антикризового управління на підприємстві.

Об'єкт дослідження – антикризове управління підприємством у сучасних економічних умовах.

Предмет дослідження – аналітичне забезпечення антикризового управління, його методи та інструменти для стабільного розвитку підприємства.

Методи дослідження включають аналіз фінансової звітності, SWOT-аналіз, аналіз рентабельності та ліквідності, прогнозування, а також використання ВІ-систем для збору і обробки даних. Застосування цих методів дозволяє всебічно оцінити фінансовий стан підприємства та виявити його сильні та слабкі сторони.

Новизна отриманих результатів полягає у запропонуванні комплексного підходу до аналітичного забезпечення антикризового управління, який об'єднує сучасні цифрові інструменти та методи оцінки фінансової стійкості. Це дозволяє підвищити оперативність і точність управлінських рішень у кризових умовах.

Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення антикризового управління на підприємствах. Використання запропонованих аналітичних підходів сприятиме

підвищенню ефективності управління підприємством, його фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку навіть в умовах економічної нестабільності.

Апробація результатів виконання випускної кваліфікаційної роботи.

Основні положення випускної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VIII міжнародній науково-практичній конференції «Фінансове регулювання зрушень в економіці України» (м. Мукачево, 24 березня 2024 року) та I Міжнародній науково-практичній конференції інженерного навчально-наукового інституту імені Ю. М. Потебні Запорізького національного університету «Інженерні інновації та розбудова національної економіки» (м. Запоріжжя, 9-10 травня 2024 року).

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 60 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємства

Антикризове управління підприємством є багатокомпонентним і комплексним процесом, що спрямований на зменшення негативних наслідків кризових ситуацій, стабілізацію діяльності та забезпечення його подальшого розвитку. Це спеціалізована система управління, що включає низку заходів, розроблених для виявлення, аналізу та подолання потенційних або реальних криз. У сучасному мінливому економічному середовищі важливість антикризового управління постійно зростає, оскільки підприємства все частіше стикаються з ризиками, які виникають як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівні.

Антикризове управління, за визначенням Ігоря Бланка, є «системою заходів, спрямованих на виявлення та усунення кризових явищ у діяльності підприємства з метою забезпечення його стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей» [26]. З цієї точки зору, антикризове управління – це не лише реакція на кризу, а й стратегічне планування, яке передбачає запобігання можливих ризиків та забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

За словами Євгена Макаренка, антикризове управління можна розглядати як «управлінський процес, що передбачає розробку та впровадження заходів для зниження негативного впливу кризи, забезпечення відновлення стабільності та збереження бізнесу» [36]. Це твердження підкреслює, що антикризове управління має не тільки захисну функцію, але й може сприяти відновленню і навіть поліпшенню позицій підприємства на ринку.

Зарубіжні науковці також надають свої визначення цього процесу. Наприклад, американський дослідник Стефен Фінгерт (Stephen Finger) вважає, що антикризове управління – це «здатність організації виявляти ознаки наближення кризи, розробляти сценарії подолання кризової ситуації, адаптуватися до нових умов діяльності» [6]. Таким чином, у зарубіжній практиці велика увага приділяється не тільки реактивним заходам, а й профілактиці кризових ситуацій, а також адаптивності організації в умовах кризових змін.

Сутність антикризового управління полягає в застосуванні систематичних заходів для оцінки потенційних загроз і їх подолання на різних етапах життєвого циклу підприємства. Підприємства можуть використовувати різні підходи до антикризового управління залежно від глибини та інтенсивності кризи. Серед основних підходів виділяють стратегічний, операційний та тактичний.

1. Стратегічний підхід в антикризовому управлінні передбачає довгострокове планування і прогнозування кризових ситуацій на основі аналізу макроекономічних і внутрішніх факторів. Цей підхід застосовують для запобігання масштабним кризам, що можуть вплинути на всі аспекти діяльності підприємства. Наприклад, компанія IBM регулярно проводить стратегічний аналіз, щоб передбачити можливі ризики на ринку технологій і своєчасно реагувати на них.

2. Операційний підхід акцентує увагу на негайних заходах у відповідь на поточні кризові ситуації. Такий підхід особливо важливий під час зовнішніх шоків, які вимагають швидкого реагування та внесення змін у операційну діяльність компанії. Наприклад, в умовах пандемії COVID-19 багато українських підприємств перейшли на дистанційну роботу, щоб забезпечити безперервність діяльності.

3. Тактичний підхід до антикризового управління зосереджений на короткострокових заходах, що дозволяють стабілізувати ситуацію на початкових етапах кризи. Це можуть бути, наприклад, заходи з оптимізації витрат, зміни логістичних ланцюгів або адаптації продукції до нових потреб ринку. Наприклад, компанія «Рошен» під час кризових ситуацій проводила оперативний аналіз витрат для виявлення непотрібних витрат і збереження стабільності в умовах нестабільної економічної ситуації.

Узагальнюючи різні підходи та концепції, можна сказати, що антикризове управління є важливим інструментом для забезпечення стабільного функціонування підприємств. Його роль особливо значима в умовах нестабільної економіки, коли підприємства стикаються з непередбачуваними ризиками та потребують швидкої адаптації до нових умов.

Антикризове управління також включає в себе численні методи та інструменти, які підприємства можуть використовувати для ідентифікації, оцінки та усунення кризових ситуацій. Серед таких методів виділяють:

1. Методи аналізу фінансових показників – аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та інших фінансових індикаторів підприємства для визначення його стійкості до кризи. Наприклад, компанія, яка виявляє зниження рентабельності, може вчасно скоригувати свої стратегії, щоб уникнути подальшого погіршення фінансового стану.

2. Сценарний аналіз та прогнозування – методи, які дозволяють підприємству змодельовати різні сценарії розвитку ситуації, зокрема негативні, та підготуватися до можливих кризових ситуацій. Наприклад, підприємство може прогнозувати вплив зміни курсу валюти на свою діяльність та розробити план дій для мінімізації негативних наслідків.

3. Фінансове оздоровлення та реструктуризація боргів – передбачає перегляд фінансової стратегії підприємства, рефінансування заборгованостей або пошук нових джерел фінансування. У світовій практиці прикладом такого підходу є компанія General Motors, яка в період кризи 2008 року змогла провести реструктуризацію боргів та зберегти бізнес.

4. Оперативне управління витратами – дозволяє зменшити фінансовий тиск на підприємство шляхом оптимізації витрат, перегляду логістичних ланцюгів та усунення непотрібних витрат. Це може бути особливо важливим у разі короткострокових криз, коли важливо швидко реагувати на зміни ринку.

5. Аналітичне забезпечення – включає використання цифрових технологій, аналітичних програм та бізнес-аналітики для збору й аналізу даних, що допомагає прогнозувати кризи та оперативно реагувати на них. Наприклад, системи Business Intelligence (BI) дозволяють зібрати й обробити велику кількість даних, що дає змогу керівництву підприємства швидко приймати обґрунтовані рішення.

6. Кризова комунікація та PR – важливий аспект, що дозволяє компанії підтримувати довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів під час кризи. Ефективна комунікація під час кризових ситуацій може значно знизити репутаційні ризики. У світовій практиці компанії, такі як Toyota, використовують кризову комунікацію, щоб зберегти лояльність клієнтів під час відкликання продукції.

Ці методи створюють основу для забезпечення ефективного антикризового управління та можуть бути адаптовані до потреб конкретного підприємства залежно

від типу кризи, розміру підприємства та його галузевих особливостей.

Таблиця 1.1

Основні методи антикризового управління

Метод	Опис	Приклад застосування
Аналіз фінансових показників	Оцінка стійкості підприємства за показниками рентабельності, ліквідності тощо	Виявлення критичних фінансових показників для вчасного реагування
Сценарний аналіз	Моделювання можливих сценаріїв розвитку подій	Прогнозування змін курсу валюти та розробка заходів
Реструктуризація боргів	Перегляд боргових зобов'язань для зменшення фінансового навантаження	Реструктуризація боргів General Motors під час кризи 2008 року
Оперативне управління витратами	Оптимізація витрат для зменшення фінансового навантаження	Перегляд витрат компанії «Рошен»
Аналітичне забезпечення	Використання аналітичних програм для оперативного реагування на кризу	Використання ВІ-систем для аналізу даних
Кризова комунікація	Стратегії підтримки комунікації з клієнтами та інвесторами під час кризи	Кризова комунікація Toyota під час відкликання продукції

На рис. 1.1. подано схематичне зображення процесу антикризового управління, який включає шість основних етапів:

1. Ідентифікація кризи – виявлення ознак кризи.
2. Оцінка ризиків і загроз – аналіз потенційних ризиків і загроз.
3. Планування антикризових заходів – розробка стратегій для подолання кризи.
4. Впровадження заходів – реалізація запланованих антикризових дій.
5. Моніторинг і корекція дій – контроль виконання заходів та внесення коригувань.
6. Відновлення і стабілізація – забезпечення стабільної роботи після кризи.

Цей процес забезпечує послідовний підхід до подолання кризових ситуацій та підтримки стабільності підприємства.

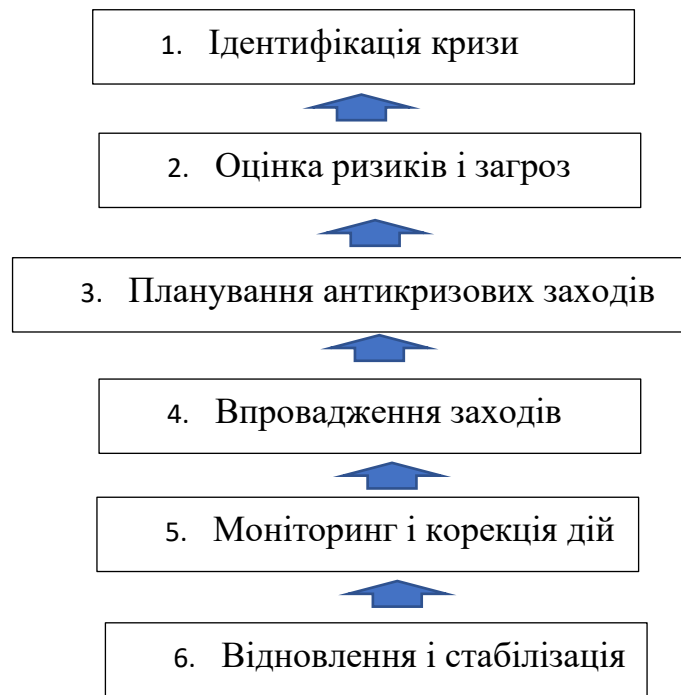


Рис. 1.1 Процес антикризового управління

Антикризове управління передбачає комплексне застосування цих методів на всіх рівнях управління для стабілізації діяльності підприємства та досягнення стратегічної стійкості. Кожен з наведених методів може бути інтегрований у загальну стратегію підприємства для ефективного подолання криз. Таким чином, антикризове управління стає необхідним елементом сучасної системи менеджменту та гарантом стійкості підприємства в умовах динамічного ринку.

Крім описаних методів, антикризове управління передбачає застосування стратегічних підходів, що спрямовані на довгострокову стабільність підприємства. Одним із таких підходів є планування заходів у відповідь на надзвичайні ситуації (контингентне планування), що дозволяє підготувати підприємство до кризових подій заздалегідь. Цей підхід використовує різні сценарії розвитку подій і детально опрацьовує можливі дії для кожного із них. Це особливо корисно для підприємств, які працюють в умовах високої ринкової нестабільності, таких як фінансовий сектор або енергетика.

Контингентне планування дає можливість завчасно розробити план дій для подолання криз і зменшити час на реагування. Наприклад, такі компанії, як Нафтогаз та ДТЕК, активно розробляють плани реагування на потенційні

енергетичні кризи та нестабільність на енергоринку, що є суттєвим фактором стабільності енергетичної галузі в Україні.

Ще одним ключовим елементом антикризового управління є управління ризиками. Управління ризиками включає процеси виявлення, оцінки та мінімізації ризиків, які можуть загрожувати підприємству. Це систематичний підхід, що дозволяє прогнозувати кризові ситуації та запобігати їм, використовуючи методи управління ризиками, такі як оцінка ймовірності ризиків, планування превентивних заходів і контроль за їх реалізацією. Стандарт ISO 31000, що стосується управління ризиками, надає загальноприйняті принципи та настанови для побудови системи ризик-менеджменту в організації.

Підприємства, що впровадили ефективну систему управління ризиками, мають більше шансів уникнути кризових ситуацій або мінімізувати їх негативні наслідки. Наприклад, такі світові компанії, як Apple та Samsung, інтегрували управління ризиками у всі аспекти своєї діяльності, що дозволяє їм своєчасно реагувати на зміни в технологічній галузі та залишатися конкурентоспроможними.

Сучасні аналітичні інструменти, включаючи системи Business Intelligence (BI), Data Analytics та Big Data, стали важливою частиною антикризового управління. Вони дозволяють підприємствам швидко збирати, обробляти та аналізувати дані для підтримки прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому підприємства можуть оперативно виявляти ознаки потенційних кризових ситуацій та реалізовувати превентивні заходи.

Застосування бізнес-аналітики також підвищує ефективність операційної діяльності, оскільки надає керівникам можливість отримувати доступ до важливої інформації в режимі реального часу. Це забезпечує більш гнучке управління бізнес-процесами та дозволяє краще контролювати ризики. Наприклад, українські компанії, такі як Rozetka та Нова Пошта, активно використовують цифрові технології та аналітичні інструменти для оптимізації логістичних процесів і підвищення стійкості до кризових ситуацій.

Окрім традиційних методів, підприємства також експериментують із новими підходами, такими як прогнозна аналітика та машинне навчання, що дозволяє ще краще оцінювати та попереджати кризові ризики. Наприклад, прогнозна аналітика

може використовуватися для передбачення сезонних змін попиту, що дозволяє підприємствам заздалегідь планувати виробничі потужності та запас матеріалів.

Машинне навчання та штучний інтелект (ШІ) дають змогу автоматизувати процеси аналізу великих обсягів даних і виявляти тренди, які могли б залишитися непоміченими при використанні традиційних методів. Світові лідери, такі як Amazon і Google, активно використовують ці технології для прогнозування попиту на свої послуги, оцінки ризиків і покращення клієнтського досвіду, що сприяє підвищенню їх стійкості до зовнішніх шоків.

Таблиця 1.2

Інноваційні підходи та інструменти в антикризовому управлінні

Підхід/Інструмент	Опис	Приклад застосування
Прогнозна аналітика	Використання даних для прогнозування майбутніх подій і трендів	Сезонне планування попиту на продукцію
Машинне навчання	Автоматичний аналіз даних та виявлення трендів для покращення управлінських рішень	Amazon: прогнозування попиту на товари
Штучний інтелект	Автоматизація аналізу великих обсягів даних для швидкого прийняття рішень	Google: аналіз запитів для виявлення змін у поведінці користувачів
Business Intelligence (BI)	Інструменти для збирання та обробки даних, що підтримують прийняття рішень	Rozetka: оптимізація логістичних процесів

Антикризове управління є важливим аспектом сучасного менеджменту, який включає в себе застосування різноманітних підходів, методів і технологій для забезпечення стабільного розвитку підприємств навіть в умовах нестабільності. У сучасних умовах антикризове управління набуває все більшої актуальності, оскільки дозволяє не лише уникати втрат, але й використовувати кризу як можливість для оновлення та підвищення конкурентоспроможності. Інтеграція аналітичних інструментів, цифрових технологій та інноваційних підходів забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до швидких змін і мінімізувати наслідки криз.

1.2. Роль аналітичного забезпечення в антикризовому управлінні діяльністю підприємства

Аналітичне забезпечення є основою успішного антикризового управління, оскільки воно дозволяє підприємствам прогнозувати потенційні кризові ситуації, оцінювати ризики та швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. У сучасних умовах нестабільності аналітика набуває особливої значущості, оскільки економічні кризи, зміни в законодавстві, технологічні інновації та інші фактори постійно впливають на діяльність підприємств. Аналітичне забезпечення в умовах кризи виконує кілька важливих функцій, які сприяють стабілізації бізнесу та його адаптації до нових умов.

Ігор Бланк визначає аналітичне забезпечення як «систему інформаційно-аналітичних методів, що дозволяють виявляти кризові тенденції та розробляти управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків» [26]. Згідно з І. Бланком, аналітика дає змогу не лише виявляти ознаки майбутніх проблем, а й формувати базу для розробки превентивних заходів. Такий підхід є основою стратегічного мислення в антикризовому управлінні та дозволяє підприємству реагувати на кризу раніше, ніж її наслідки стають критичними.

Зарубіжний науковець Пітер Друкер, відомий своїми працями з кризового менеджменту, підкреслює, що «аналітичні дані дозволяють підприємствам адаптувати свої стратегії до мінливих умов, що є важливим фактором у запобіганні кризам та забезпеченні стабільності» [5]. Таким чином, за допомогою аналітичних інструментів підприємство може створити основу для стратегії виживання та розвитку в умовах кризи. Аналітичне забезпечення, у тому числі за допомогою фінансових і статистичних методів, забезпечує ефективність управлінських рішень та дозволяє уникнути численних ризиків.

Аналітичне забезпечення в антикризовому управлінні насамперед виконує функцію прогнозування кризових ситуацій. Методи фінансового аналізу, сценарного аналізу, SWOT-аналізу та аналізу рентабельності дозволяють підприємствам оцінювати вразливі місця та потенційні ризики, які можуть стати поштовхом до виникнення криз. Наприклад, компанія Метінвест в Україні

регулярно здійснює фінансовий аналіз, щоб попередньо ідентифікувати ризики, пов'язані зі змінами на ринках металургії, і адаптувати свою стратегію для уникнення фінансових збитків.

Прогнозування криз здійснюється також завдяки інструментам статистичного аналізу. Завдяки такому аналізу підприємство може відстежувати макроекономічні показники та тенденції у галузі, що дозволяє оцінювати загрози для бізнесу і, за потреби, розробити альтернативні сценарії реагування. Наприклад, Нафтогаз використовує прогнозування для оцінки можливих змін у світовій економіці та енергетичній галузі, що дозволяє адаптувати діяльність компанії до мінливих ринкових умов.

Аналітичне забезпечення також є основою для швидкого та ефективного реагування на кризові події, оскільки воно забезпечує керівництво підприємства необхідними даними в режимі реального часу. Завдяки системам Business Intelligence (BI), інструментам для аналізу великих даних (Big Data) та аналітичним платформам, компанії мають можливість відслідковувати ключові показники ефективності, що дозволяє вчасно адаптувати операційну діяльність до поточних умов. Світовий ритейлер Walmart під час пандемії COVID-19 активно використовував BI для аналізу попиту та управління запасами, що дозволило компанії підтримувати стабільні поставки товарів в умовах різкої зміни споживчих звичок.

Українська компанія Rozetka також застосовує BI для моніторингу логістичних процесів, управління запасами та аналізу поведінки споживачів. Завдяки використанню аналітики компанія може швидко адаптувати свої процеси, що дозволило їй уникнути значних фінансових втрат та підтримати високий рівень обслуговування навіть у критичних ситуаціях. Це підкреслює важливість аналітичного забезпечення для своєчасної адаптації до кризи.

Аналітичне забезпечення в антикризовому управлінні включає різні категорії інструментів, які допомагають підприємствам на різних етапах кризи. Основними серед них є:

1. Фінансовий аналіз: дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, використовуючи такі показники, як ліквідність, рентабельність та оборотність

активів. Наприклад, за допомогою фінансового аналізу підприємства можуть вчасно виявити недостатній обсяг ліквідних активів для покриття своїх зобов'язань.

2. Сценарний аналіз: дозволяє підприємствам прогнозувати декілька можливих сценаріїв розвитку кризової ситуації та підготувати варіанти реагування. Цей інструмент особливо корисний для підприємств, які працюють у нестабільних ринкових умовах.

3. SWOT-аналіз: сприяє оцінці сильних і слабких сторін підприємства, а також виявленню можливостей і загроз, що допомагає сформулювати ефективну антикризову стратегію.

4. Big Data та Data Analytics: дозволяють обробляти великі обсяги інформації для виявлення закономірностей та трендів. Ці інструменти забезпечують швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі та дозволяють приймати оперативні рішення. Наприклад, Walmart і Rozetka використовують Big Data для моніторингу змін у попиті та швидкого реагування на ці зміни.

Таблиця 1.3

Основні інструменти аналітичного забезпечення в антикризовому управлінні

Інструмент	Опис	Приклад застосування
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансових показників для виявлення фінансової стійкості	Методи оцінки ліквідності та рентабельності в українських компаніях
Сценарний аналіз	Прогнозування різних сценаріїв розвитку подій для підготовки антикризових заходів	Оцінка ринкових ризиків для Нафтогазу
SWOT-аналіз	Систематичне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Виявлення зовнішніх ризиків для забезпечення стратегічного планування
Data Analytics	Використання великих обсягів даних для моніторингу трендів і адаптації до змін	ВІ-системи Walmart для управління запасами

Аналітичне забезпечення не тільки допомагає підприємствам вчасно реагувати на кризові ситуації, а й адаптувати свої довгострокові стратегії. Наприклад, у світовій практиці компанії, як-от Apple, використовують прогнозну аналітику для адаптації продуктового портфеля до змін у споживчих уподобаннях, що дає їм змогу залишатися гнучкими навіть у складних економічних умовах. За

допомогою регулярного аналізу ринкових тенденцій компанії можуть розробити стратегії, які дозволять не тільки пережити кризу, але й скористатися нею для вдосконалення своїх позицій на ринку. Таким чином, аналітика дозволяє підприємствам не тільки уникати втрат, а й використовувати кризу як можливість для інновацій та покращення конкурентоспроможності. Наприклад, під час фінансової кризи 2008 року компанія Ford провела глибокий аналіз своїх фінансових ресурсів та ефективності витрат, що дозволило їй скоригувати стратегічні плани і вийти з кризи навіть сильнішою, ніж до її початку.

Аналітика допомагає керівникам підприємств розробляти антикризові стратегії, які відповідають специфіці поточної кризи та особливостям підприємства. Така стратегія може включати зміни у виробничих процесах, реструктуризацію управлінських структур або зниження витрат. Використовуючи аналітичні дані, компанії можуть приймати обґрунтовані рішення, що дозволяють уникати зайвих витрат і водночас забезпечувати стабільність. У світовій практиці компанія Coca-Cola під час кризи у галузі харчових продуктів 2020 року використала аналітику для скорочення операційних витрат, що дозволило їй зберегти фінансову стійкість.

Аналітичне забезпечення також відіграє важливу роль у комунікаціях з інвесторами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами під час криз. Надання точної інформації про поточний стан компанії та її плани дозволяє зміцнити довіру та залучити додаткові ресурси у випадку необхідності. Наприклад, Microsoft під час економічних криз регулярно публікує фінансові звіти та аналізує ключові показники для підтримання довіри інвесторів, що допомагає уникнути паніки серед акціонерів.

Глобальний досвід показує, що інноваційні підходи до аналітики та прогнозування ризиків дозволяють підприємствам краще адаптуватися до кризових ситуацій. Наприклад, в Японії компанія Toyota використовує методи прогнозування та оцінки ризиків, щоб передбачити можливі кризи в ланцюгах постачання. Це дозволяє компанії своєчасно перебудовувати логістику та уникати зривів поставок, зокрема під час природних катастроф. В Україні компанії починають активно застосовувати цифрові аналітичні системи, що допомагають їм аналізувати ринкові ризики та фінансові показники. Наприклад, український телекомунікаційний

оператор Київстар використовує аналітичні інструменти для оцінки поведінки споживачів та прогнозування попиту, що дозволяє йому ефективніше реагувати на зміну ринкових умов.

Таблиця 1.4

Порівняння аналітичного забезпечення у світовій та українській практиці

Країна	Компанія	Використані інструменти аналітики	Результат
Японія	Toyota	Прогнозування ризиків, аналіз ланцюгів постачання	Підтримка стабільних поставок під час кризових ситуацій
США	Walmart	Big Data, BI для моніторингу попиту та управління запасами	Підтримка стабільності поставок під час пандемії
Україна	Київстар	Аналітика поведінки споживачів, прогнозування попиту	Ефективне управління маркетинговими ресурсами та продажами
Велика Британія	Unilever	Моделювання ризиків, аналіз тенденцій у поведінці споживачів	Адаптація виробництва до змін у споживчому попиті
Україна	Нафтогаз	Прогнозна аналітика для оцінки макроекономічних і галузевих ризиків	Забезпечення фінансової стійкості компанії в умовах нестабільності

Аналітичне забезпечення є важливим елементом антикризового управління, який дозволяє підприємствам не лише прогнозувати кризові ситуації, а й швидко реагувати на них, що є особливо важливим в умовах глобальних криз. Використання інструментів, таких як фінансовий аналіз, прогнозна аналітика, Big Data та Business Intelligence, дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії до мінливих умов, зміцнювати фінансову стійкість і зберігати конкурентоспроможність. Реальний досвід світових і українських компаній підтверджує, що інвестиції в аналітичне забезпечення є ключем до ефективного антикризового управління, що робить підприємства більш гнучкими та стійкими до змін.

Таким чином, аналітичне забезпечення стає невід'ємною частиною не лише антикризового управління, а й загальної стратегії розвитку підприємства. Воно допомагає створити комплексний підхід до управління ризиками, який об'єднує

прогнозування, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, а також оперативне прийняття рішень на основі достовірних даних. Окрім того, використання аналітичних інструментів сприяє трансформації бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність управління підприємством як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Розвиток цифрових технологій і вдосконалення методів обробки даних відкривають нові можливості для аналітичного забезпечення антикризового управління. Наприклад, інструменти штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) дозволяють автоматизувати процеси аналізу даних, що робить прогнозування більш точним і швидким. У сучасних умовах інтеграція ШІ в антикризове управління вже застосовується багатьма світовими компаніями. Наприклад, IBM Watson використовує ШІ для прогнозування ризиків у фінансовій сфері, що дозволяє компаніям виявляти можливі кризові ситуації ще на етапі їх зародження та розробляти стратегії реагування.

У сфері фінансових послуг JPMorgan Chase активно використовує алгоритми машинного навчання для виявлення аномалій у фінансових потоках, що дозволяє оперативно реагувати на потенційні фінансові загрози. Цей досвід є прикладом того, як аналітичне забезпечення може підвищити ефективність управління в умовах підвищеної ринкової волатильності. В Україні такі технології поки що перебувають на стадії впровадження, але деякі банки та підприємства вже активно використовують аналітику для зниження ризиків, що відкриває перспективи для подальшого розвитку антикризового управління на основі новітніх технологій.

Зростання популярності аналітичних платформ на основі хмарних технологій та інтеграція ERP-систем (систем управління ресурсами підприємства) дозволяє підприємствам отримувати аналітичні дані в режимі реального часу. Це значно розширює можливості для антикризового управління, адже керівники можуть швидше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Наприклад, використання хмарних ERP-систем компаніями, такими як Siemens і SAP, дозволяє їм відслідковувати ключові показники діяльності в реальному часі та адаптувати свої стратегії до змін ринкової кон'юнктури.

Українські підприємства також починають активно впроваджувати хмарні

платформи для посилення аналітичного забезпечення. Наприклад, деякі українські банки використовують хмарні рішення для моніторингу та управління кредитними ризиками, що дозволяє їм знижувати ризики дефолтів під час економічної кризи. Застосування таких технологій підвищує гнучкість і здатність підприємств адаптуватися до кризових умов, що особливо важливо для підприємств у нестабільній економічній ситуації.

Для узагальнення інформації можна побудувати схематичне зображення процесу аналітичного забезпечення, який включає кілька основних етапів:

1. Збір даних – збір інформації про внутрішні та зовнішні показники, що впливають на діяльність підприємства.
2. Аналіз даних – обробка даних за допомогою різних методів, таких як фінансовий, сценарний, SWOT-аналіз тощо.
3. Прогнозування – використання методів статистичного аналізу для прогнозування можливих кризових ситуацій.
4. Розробка рішень – на основі отриманих результатів формуються рекомендації та заходи для запобігання кризі.
5. Моніторинг та корекція – постійний моніторинг ситуації та корекція рішень відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Аналітичне забезпечення антикризового управління має вирішальне значення для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах нестабільної економіки. Воно забезпечує керівництво обґрунтованою інформацією для прийняття стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та адаптацію до кризових умов. Використання сучасних технологій, таких як ІІ, машинне навчання, хмарні платформи та аналітичні інструменти, значно розширює можливості для прогнозування та реагування на кризи. Реальний досвід світових та українських компаній демонструє, що інтеграція аналітичного забезпечення в систему антикризового управління є не тільки ефективним інструментом для запобігання криз, але й дає можливість підприємствам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними навіть у найскладніших економічних умовах.

Висновки до розділу 1

1. Антикризове управління розглядається як комплекс заходів, які підприємство

може використовувати для попередження та пом'якшення впливу кризових ситуацій. Його ефективність полягає у систематичній підготовці до криз, що включає раннє виявлення загроз і зменшення можливих негативних наслідків.

2. Серед основних методів було визначено фінансовий аналіз, прогнозування, управління витратами, реструктуризацію заборгованості та кризову комунікацію. Ці методи спрямовані на забезпечення стабільної діяльності підприємства та адаптацію до нових умов, що виникають внаслідок кризових подій.
3. Встановлено, що аналітичне забезпечення є важливим компонентом антикризового управління, оскільки дозволяє підприємству оперативно збирати, обробляти та інтерпретувати дані для ухвалення обґрунтованих рішень. Інструменти BI, Big Data та прогнозової аналітики допомагають керівництву орієнтуватися в ситуації та своєчасно реагувати на зовнішні виклики.
4. Аналіз практичного досвіду українських та міжнародних компаній, таких як «Нова Пошта» та «Розетка», показав, що використання аналітичних інструментів є важливою складовою успішного антикризового управління. Ці підприємства інтегрують BI-рішення для моніторингу та управління операційними процесами, що дозволяє їм бути гнучкими та стійкими під час криз.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Методи аналізу та оцінки кризових явищ на підприємстві

Аналіз і оцінка кризових явищ є основними елементами антикризового управління, оскільки вони дозволяють підприємству своєчасно виявляти потенційні загрози, планувати відповідні заходи та забезпечувати стабільність бізнесу. Серед основних методів, які використовуються для оцінки кризових ситуацій, є фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз рентабельності та прогнозування. Кожен із цих методів відіграє важливу роль у створенні комплексного підходу до управління кризами, забезпечуючи керівників підприємств даними для прийняття обґрунтованих і ефективних рішень.

Фінансовий аналіз є одним із базових методів в антикризовому управлінні, оскільки він дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, а також визначити його можливості для подолання кризових ситуацій. За допомогою фінансового аналізу підприємства можуть дослідити ключові фінансові показники, такі як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність активів та коефіцієнт власного капіталу. Ігор Бланк відзначає, що «фінансовий аналіз є основою для прийняття управлінських рішень у кризовий період, оскільки він дає змогу керівникам оцінювати стійкість підприємства та планувати заходи для забезпечення фінансової безпеки» [26].

Зокрема, під час фінансової кризи 2008 року багато українських підприємств зіткнулися з проблемою платоспроможності через зростання валютних ризиків та падіння обсягів продажів. Використовуючи фінансовий аналіз, такі компанії, як Нафтогаз, змогли оцінити свої фінансові ризики, проаналізувати вплив зміни валютного курсу та відкоригувати свої стратегії для зменшення негативних наслідків кризи. Фінансовий аналіз дозволив їм не лише зберегти стабільність, але й поступово відновити свою фінансову стійкість, коригуючи структуру боргів і управління активами.

SWOT-аналіз є одним із найпопулярніших інструментів для оцінки кризових явищ, оскільки він дозволяє систематично вивчати сильні та слабкі сторони

підприємства, можливості та загрози. Майкл Портер підкреслює, що «SWOT-аналіз забезпечує основи для створення стратегії виживання в умовах кризи, оскільки дозволяє визначити конкурентні переваги та вразливості підприємства» [11]. Цей метод допомагає підприємствам оцінювати, як внутрішні ресурси та зовнішнє середовище можуть вплинути на їхню стійкість, і розробляти заходи для зниження ризиків.

Під час кризи COVID-19 світовий рітейлер Walmart активно використовував SWOT-аналіз для вивчення внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, пов'язаних зі зміною поведінки споживачів. Це дало змогу компанії адаптувати свої логістичні процеси, оптимізувати управління запасами та розширити канали продажів в онлайні. В Україні компанія Рошен також застосувала SWOT-аналіз для дослідження експортних можливостей на зовнішніх ринках, що дозволило їй зберегти стабільність у період зниження внутрішнього попиту.

Аналіз рентабельності є критично важливим інструментом для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та дозволяє керівникам оцінити прибутковість різних бізнес-напрямків або продуктів. Рентабельність – це показник, який відображає, наскільки підприємство здатне генерувати прибуток у порівнянні з витратами або активами. За словами Євгена Макаренка, «аналіз рентабельності дозволяє підприємствам визначити неефективні напрями діяльності та зосередити ресурси на більш прибуткових сегментах» [36].

В умовах кризи підприємства часто зіштовхуються з падінням рентабельності, що вимагає від них оптимізації витрат та перегляду стратегічних пріоритетів. Наприклад, під час кризи 2008 року компанія Ford провела глибокий аналіз рентабельності своїх виробничих ліній, що дозволило зосередити увагу на найбільш прибуткових продуктах і відмовитися від низькорентабельних напрямків. В Україні компанія Метінвест використала аналіз рентабельності для оцінки продуктивності своїх виробничих потужностей, що дозволило знизити витрати та підвищити прибутковість в умовах складної економічної ситуації.

Прогнозування є методом, що дозволяє передбачати можливі кризові ситуації на основі аналізу трендів і статистичних даних. Воно є невід'ємною частиною антикризового управління, оскільки дозволяє керівникам планувати наперед та

підготуватися до можливих викликів. Прогнозування включає використання моделей, статистичних методів та інструментів прогнозової аналітики. За словами Стефена Фінгерта, «прогнозування є критично важливим у кризовий період, оскільки воно дозволяє підприємствам готуватися до непередбачуваних подій та знижувати їх негативний вплив» [6].

Зокрема, під час пандемії COVID-19 багато світових компаній, таких як Amazon, застосовували прогнозну аналітику для оцінки попиту на продукцію, що дало можливість вчасно адаптувати виробничі процеси та забезпечити стабільність поставок. Українська компанія Нафтогаз використовувала прогнозування для оцінки ймовірних змін у енергетичному секторі, що дозволило своєчасно адаптувати свою діяльність до нових умов і зберегти стабільність.

Окрім основних методів, підприємства можуть використовувати інші інструменти, такі як PEST-аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів та сценарний аналіз. PEST-аналіз допомагає виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Наприклад, під час регуляторних змін у секторі енергетики компанія Нафтогаз використовувала PEST-аналіз для оцінки політичних та економічних загроз, що дозволило їй підготувати стратегію реагування на зміни в ринку.

Сценарний аналіз дозволяє компаніям розробляти альтернативні сценарії розвитку подій, що дозволяє керівникам краще підготуватися до можливих змін. Наприклад, під час кризи компанія може моделювати сценарії зростання інфляції або падіння споживчого попиту, що дозволяє підготувати стратегії для забезпечення стійкості.

Таблиця 2.1 демонструє комплексний підхід до аналізу кризових явищ на підприємстві, де кожен метод надає специфічну інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень.

Методи аналізу та оцінки кризових явищ на підприємстві не лише допомагають у виявленні кризових сигналів, але й надають базу для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень. Кожен метод забезпечує різні аспекти антикризового управління та дозволяє керівникам приймати гнучкі рішення, адаптуючи діяльність підприємства до змінних умов.

Таблиця 2.1

Основні методи аналізу та оцінки кризових явищ на підприємстві

Метод	Опис	Приклад застосування
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансових показників для виявлення слабких місць та потенційних ризиків	Нафтогаз: аналіз ліквідності та платоспроможності
SWOT-аналіз	Систематичний підхід до оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Рошен: використання SWOT для оцінки можливостей на експортних ринках
Аналіз рентабельності	Оцінка ефективності використання ресурсів та прибутковості різних бізнес-напрямків	Метінвест: аналіз рентабельності для оптимізації витрат
Прогнозування	Використання статистичних методів і моделей для прогнозування кризових ситуацій	Нафтогаз: прогнозування змін в енергетичному секторі
PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які можуть вплинути на бізнес	Нафтогаз: оцінка політичних і економічних ризиків у регуляторних змінах
Сценарний аналіз	Розробка можливих сценаріїв розвитку подій та відповідних стратегій реагування	Ford: моделювання сценаріїв для управління в умовах падіння споживчого попиту
Аналіз фінансових коефіцієнтів	Розрахунок ключових коефіцієнтів (наприклад, оборотності, ліквідності) для оцінки стійкості підприємства	Київстар: оцінка платоспроможності для адаптації до змін ринку

Використання комплексного підходу до аналізу кризових явищ на підприємстві дає змогу повною мірою оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на стійкість підприємства. Комбінація фінансового, SWOT-аналізу, прогнозування, PEST та інших методів дозволяє створити всебічне бачення поточної ситуації та ймовірних ризиків. Такий підхід забезпечує не тільки ідентифікацію ризиків, а й розробку антикризових заходів, спрямованих на їх мінімізацію.

Наприклад, у глобальній практиці компанія Coca-Cola використовувала комбінацію PEST-аналізу та фінансового аналізу під час кризи COVID-19 для розробки адаптаційних стратегій. PEST-аналіз допоміг визначити зовнішні

фактори, такі як зміни в законодавстві та соціальна поведінка споживачів, тоді як фінансовий аналіз показав потребу у зниженні операційних витрат. У результаті компанія змогла адаптувати виробництво та зберегти стабільність.

Сучасні підприємства можуть підсилювати аналітичний підхід за допомогою цифрових інструментів, які роблять процеси збору та аналізу даних швидшими та точнішими. Системи Business Intelligence (BI), інструменти для аналізу великих даних (Big Data) та спеціалізовані ERP-системи допомагають інтегрувати всі етапи антикризового управління — від збору даних до прогнозування й ухвалення рішень. Наприклад, Siemens використовує ERP-систему для моніторингу фінансових показників і проведення PEST- та SWOT-аналізів, що дозволяє компанії швидко реагувати на кризові сигнали та адаптуватися до змін ринку.

Процес антикризового аналізу можна умовно розділити на кілька етапів (таблиця 2.2).

Комплексний аналіз, що базується на застосуванні різних методів та інтеграції з цифровими технологіями, дозволяє підприємствам краще підготуватися до кризових ситуацій. Він забезпечує багатовимірний підхід до управління ризиками, що включає як прогнозування можливих криз, так і оперативне реагування на них. Реальний досвід світових і українських компаній підтверджує, що інтеграція таких методів у систему управління забезпечує гнучкість і здатність адаптуватися до змін ринку.

Таблиця 2.2

Етапи процесу антикризового аналізу

Етап	Опис
Збір даних	Збір фінансових, ринкових, операційних показників для створення інформаційної бази
Аналіз даних	Використання методів фінансового, SWOT-, PEST-аналізу, розрахунок рентабельності
Прогнозування	Моделювання сценаріїв та оцінка ймовірності настання кризових ситуацій
Розробка стратегії	Вибір антикризових заходів, стратегій реагування та планування ресурсів
Моніторинг і корекція	Контроль виконання антикризових заходів, постійний аналіз та корекція відповідно до змін

Наприклад, український оператор зв'язку Київстар використовує BI-системи та Big Data для оцінки ризиків у маркетингових кампаніях і моделювання поведінки споживачів. Це дозволяє компанії передбачити зміни в попиті та адаптувати стратегії, мінімізуючи негативні наслідки можливих криз.

Методи аналізу та оцінки кризових явищ на підприємстві є критичним елементом антикризового управління, який допомагає підприємствам вчасно виявляти загрози та розробляти адаптивні стратегії. Використання комплексного підходу, що включає фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, рентабельність, прогнозування, PEST та сценарний аналіз, забезпечує глибоке розуміння стану підприємства і дозволяє зберігати стабільність та конкурентоспроможність навіть у кризові періоди. Інтеграція з цифровими інструментами та системами автоматизації підсилює ефективність цих методів, сприяючи швидкому прийняттю рішень та постійному моніторингу ситуації.

2.2. Інструменти аналітичного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства

У сучасному світі аналітичне забезпечення на підприємствах набуло стратегічного значення, зокрема завдяки використанню цифрових платформ і програмного забезпечення, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси управління даними. Такі інструменти, як BI-системи (Business Intelligence), ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та CRM-системи (Customer Relationship Management), стали основними компонентами для підтримки антикризового управління, забезпечуючи оперативний збір, обробку та аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Кожен з цих інструментів забезпечує різні аспекти аналітичного забезпечення, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до кризових ситуацій, виявляти ризики та оперативно на них реагувати.

BI-системи є інструментами бізнес-аналітики, які об'єднують дані з різних джерел, забезпечуючи комплексний аналіз для підтримки стратегічних і тактичних рішень. Термін Business Intelligence ввів Говард Дрезднер, який зазначив, що «BI-системи надають підприємствам інструменти для інтеграції, обробки та візуалізації

даних, що дозволяє керівникам приймати рішення на основі реальних даних» [4]. ВІ-системи дозволяють оцінювати поточні показники діяльності підприємства, прогнозувати можливі ризики та планувати заходи з мінімізації кризових явищ.

Застосування ВІ-систем у глобальній практиці є показовим. Наприклад, ритейлер Walmart активно використовує ВІ для управління ланцюгом поставок і моніторингу змін у попиті на товари. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів, забезпечуючи гнучкість у системі постачань і оптимізацію витрат. У випадку різкого зростання або падіння попиту ВІ-система дозволяє Walmart коригувати обсяги замовлень у реальному часі, що особливо важливо у періоди економічних коливань. В Україні Rozetka застосовує ВІ для моніторингу споживчих настроїв, управління запасами та оптимізації логістики, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та уникати втрат у випадку кризових ситуацій.

ERP-системи є комплексними платформами, які забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів на підприємстві, об'єднуючи дані з різних функціональних напрямів, таких як фінанси, виробництво, логістика та управління персоналом. Як відзначає Томас Дейвен, ERP-системи дозволяють «централізовано управляти всіма ресурсами підприємства, що забезпечує керівникам повний доступ до інформації для прийняття своєчасних рішень» [3]. ERP-системи є надзвичайно корисними для антикризового управління, оскільки вони забезпечують підприємству можливість ефективного розподілу ресурсів, контролю витрат і адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Компанія Siemens є прикладом того, як ERP-системи можуть ефективно використовуватися для підтримки антикризового управління. Використовуючи систему SAP, Siemens може централізовано контролювати фінансові операції, виробничі потужності, управління логістикою та забезпечення сировиною. ERP-система дозволяє відстежувати витрати на кожному етапі виробничого циклу, оптимізувати запаси та забезпечувати ефективне управління ланцюгом постачання, що є важливим для підтримки стабільності в умовах криз. В Україні компанія Метінвест впровадила ERP-систему для контролю витрат і управління виробничими процесами, що дозволяє їй оптимізувати ресурси та зберігати

фінансову стійкість навіть в умовах економічної нестабільності.

CRM-системи є платформами для управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечують збереження даних про клієнтів, аналіз їх поведінки, формування пропозицій, які відповідають потребам клієнтів. Філіп Котлер визначає CRM-систему як «інструмент для підвищення лояльності клієнтів шляхом створення персоналізованих пропозицій та поліпшення якості обслуговування» [9]. CRM-системи надають можливість глибокого аналізу поведінки клієнтів і дозволяють розробляти індивідуальні стратегії взаємодії, що є особливо важливим під час кризи, коли зростає конкуренція за клієнтів.

Компанія Amazon застосовує CRM для персоналізації взаємодії з клієнтами, що дозволяє зберігати лояльність навіть у періоди економічної нестабільності. За допомогою CRM-системи Amazon може пропонувати клієнтам персоналізовані рекомендації, що підвищує їх задоволеність та сприяє збільшенню продажів. В Україні Київстар використовує CRM для аналізу потреб клієнтів і управління маркетинговими кампаніями. Завдяки цьому компанія може своєчасно адаптувати свої послуги під запити ринку, що допомагає зберігати клієнтів навіть у періоди падіння економічної активності.

Інтеграція BI-, ERP- і CRM-систем дозволяє підприємствам створити єдиний інформаційний простір, де всі бізнес-процеси, ресурси та клієнтські дані об'єднані для комплексного управління. Таке інтегроване середовище забезпечує не тільки швидкий доступ до інформації, але й дозволяє підприємствам реагувати на кризові сигнали в режимі реального часу. Це забезпечує всебічний підхід до антикризового управління, дозволяючи інтегрувати фінансові, операційні та маркетингові дані для підвищення ефективності.

Наприклад, Unilever інтегрувала ERP- і CRM-системи для забезпечення постійного моніторингу виробничих і маркетингових показників, що дозволяє оперативно коригувати стратегії в умовах змінного попиту. В Україні подібний підхід використовує Нова Пошта, яка за допомогою інтеграції CRM і BI-систем може управляти логістикою, підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та швидко реагувати на зміни у попиті.

Впровадження BI-, ERP- і CRM-систем потребує значних інвестицій та

навичок для управління ними, але водночас відкриває великі можливості для покращення антикризового управління. Однією з основних проблем є складність інтеграції систем і забезпечення їх сумісності з іншими інструментами. Однак досвід великих компаній, таких як Siemens, Unilever та Walmart, демонструє, що зусилля, вкладені у впровадження та інтеграцію аналітичних систем, виправдовуються підвищенням ефективності операцій і стійкості до кризових ситуацій. Інтеграція BI-, ERP- і CRM-систем забезпечує централізований доступ до інформації, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати процеси та знижувати операційні ризики.

Таблиця 2.3

Основні цифрові інструменти аналітичного забезпечення для антикризового управління

Інструмент	Призначення	Приклад використання
BI-системи	Збір, обробка та візуалізація даних для підтримки управлінських рішень	Walmart, Rozetka: управління попитом і запасами
ERP-системи	Управління ресурсами підприємства, інтеграція даних з різних підрозділів	Siemens, Metinvest: контроль витрат і виробничих процесів
CRM-системи	Управління відносинами з клієнтами, персоналізація та підвищення ефективності продажів	Amazon, Київстар: аналіз поведінки клієнтів, адаптація маркетингу

BI-, ERP- та CRM-системи допомагають не тільки реагувати на кризу, а й передбачати її. Використання прогнозової аналітики в BI-системах дозволяє підприємствам моделювати різні сценарії розвитку подій і оцінювати можливі наслідки кризових ситуацій. Наприклад, за допомогою аналітичних інструментів Walmart може прогнозувати зміни попиту на товари у різні сезони та адаптувати свої закупівлі під ці тенденції. Це дозволяє знижувати ризики дефіциту або надлишку товарів на складах, що є особливо важливим під час економічної нестабільності.

ERP-системи також допомагають забезпечити ефективний розподіл ресурсів, особливо коли ресурси стають обмеженими через кризові умови. Можливість прогнозувати потреби в матеріалах та робочій силі на основі даних дозволяє

підприємствам заздалегідь планувати альтернативні шляхи постачання або скорочення витрат. Це стає вирішальним у випадку дефіциту ресурсів або порушення ланцюгів постачання, що є поширеним явищем під час криз.

CRM-системи, зі свого боку, забезпечують можливість вивчати зміни у споживчій поведінці та адаптувати маркетингові стратегії до нових умов. Під час кризи клієнти можуть змінювати свої пріоритети та очікування, і CRM-системи допомагають оперативно виявляти ці зміни та коригувати пропозиції, що дозволяє зберігати лояльність клієнтів та мінімізувати втрати від зниження попиту.

Однією з ключових переваг BI-, ERP- та CRM-систем є їх здатність швидко обробляти великі обсяги даних і генерувати звіти для прийняття рішень у реальному часі. Це дозволяє підприємствам не тільки отримувати актуальну інформацію про поточний стан справ, але й прогнозувати події та адаптувати стратегії у відповідь на зміни. В умовах кризи, коли швидкість реагування може визначати успіх чи невдачу, можливість швидко аналізувати дані є критичною.

Крім того, інтеграція аналітичних інструментів у єдину систему забезпечує більшу узгодженість та узагальненість даних, що зменшує ймовірність помилок у прийнятті рішень. Дані з фінансових, операційних та маркетингових підрозділів можуть оброблятися в одному місці, що підвищує ефективність та забезпечує точність інформації для стратегічного управління.

Таблиця 2.4

Переваги BI-, ERP- та CRM-систем для антикризового управління

Перевага	Опис
Прогнозування	Можливість моделювати сценарії розвитку подій та заздалегідь планувати стратегії
Централізація даних	Збір інформації з різних відділів у єдиній системі для зручності аналізу
Реальночасовий доступ	Отримання даних та генерація звітів у реальному часі для швидкого прийняття рішень
Оптимізація витрат	Ефективне управління ресурсами та контроль витрат у всіх відділах підприємства
Адаптація до змін	Швидке коригування стратегії відповідно до змін у ринкових умовах
Управління взаємовідносинами	Збереження лояльності клієнтів завдяки персоналізації взаємодії

Інструменти аналітичного забезпечення, зокрема BI-, ERP- і CRM-системи, є невід'ємними елементами сучасного антикризового управління. Вони забезпечують підприємствам можливість своєчасного збору та аналізу даних, що дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації та підтримувати стабільність навіть у складних економічних умовах. Інтеграція цих систем створює єдиний інформаційний простір, що об'єднує фінансові, операційні та маркетингові показники для гнучкого управління та адаптації до змін.

Реальний досвід провідних світових компаній, таких як Walmart, Amazon та Unilever, а також українських компаній, зокрема Rozetka, Metinvest та Київстар, показує, що впровадження цифрових інструментів дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, своєчасно реагувати на кризові загрози і забезпечувати довготривалу стійкість. Використання BI-, ERP- та CRM-систем стає не просто перевагою, а необхідною умовою для досягнення стійкості та ефективності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 2

1. Основними методами, які підприємства використовують для аналізу кризових ситуацій, є фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз рентабельності та прогнозування. Вони дозволяють глибоко оцінити як внутрішні, так і зовнішні ризики. Наприклад, фінансовий аналіз дає змогу виявити слабкі місця в структурі фінансових ресурсів підприємства, а SWOT-аналіз допомагає розробити стратегії для зміцнення конкурентних переваг і зниження вразливостей.
2. У сучасному світі аналітичне забезпечення значною мірою базується на використанні таких цифрових інструментів, як BI-системи, ERP та CRM. BI-системи забезпечують інтеграцію та візуалізацію даних, що дозволяє оперативно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. ERP-системи сприяють централізації управління ресурсами, а CRM-системи забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами, що є важливим в умовах криз.
3. Прогнозування дозволяє передбачати кризові ситуації та підготувати підприємство до можливих викликів. Це включає застосування статистичних методів і моделювання сценаріїв, які дають змогу оцінювати ймовірність різних

кризових явищ і розробляти адаптивні стратегії.

4. Інтеграція BI-, ERP- та CRM-систем створює єдиний інформаційний простір для ефективного управління, що дозволяє підприємствам мати централізований доступ до даних і швидко адаптуватися до змін ринку. Приклади успішного застосування таких інтегрованих рішень, як у компаніях Walmart, Siemens та Rozetka, підтверджують ефективність цієї стратегії для зниження ризиків і підвищення стабільності підприємства.
5. Використання комплексного підходу, який включає як методи аналізу, так і цифрові інструменти, сприяє підвищенню ефективності антикризового управління. Це дозволяє підприємствам не тільки ідентифікувати ризики, але й оперативно приймати рішення, що мінімізують негативні наслідки кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Досвід антикризового управління на прикладі українських підприємств

Фінансовий стан є ключовою характеристикою, яка відображає спроможність підприємства забезпечити свою діяльність необхідними фінансовими ресурсами та здійснювати ефективне управління. Він визначається на основі показників, що дають змогу оцінити, наскільки підприємство здатне стабільно функціонувати й розвиватися. Основними джерелами даних для оцінки фінансового стану є фінансова звітність, яка містить необхідну інформацію для аналізу різних аспектів діяльності.

Для оцінки фінансового стану ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки використовуватимемо такий підхід:

1. Аналіз складу та структури балансу — вивчення активів і пасивів, їх складу та динаміки допомагає зрозуміти, як розподіляються фінансові ресурси підприємства та які зміни відбулися протягом досліджуваного періоду.

2. Аналіз майнового стану — дозволяє оцінити структуру активів, їх придатність та раціональність використання.

3. Аналіз ліквідності — визначає здатність підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання, аналізуючи швидкість перетворення активів у грошові кошти.

4. Аналіз фінансової стійкості — дає змогу зрозуміти, наскільки підприємство залежить від зовнішніх фінансових джерел.

5. Аналіз ділової активності — оцінює інтенсивність використання активів і ефективність господарської діяльності.

6. Аналіз рентабельності — досліджує здатність підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності.

Оцінку фінансового стану розпочнемо з порівняльного аналізу складу та структури балансу ФГ «Волова гора» за період 2021–2023 рр., який наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз балансу ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.*

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2023 р. / 2021 р.
	2021	2022	2023	
Активи	47398	146426	136478	89080
Необоротні активи	22552	112528	80990	58438
Оборотні активи	24846	33898	55488	30642
Пасиви	47398	146426	136478	89080
Власний капітал	45672	144306	131466	85794
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1160	1042	370	-790
Поточні зобов'язання та забезпечення	566	1078	4642	4076

*Джерело: складено за даними Додатку А.

Порівняльний аналіз балансу ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки дає змогу оцінити зміни у складі активів та пасивів підприємства, а також структуру джерел фінансування. Нижче представлено основні тенденції за період аналізу.

Загальна вартість активів підприємства зросла на 89 080 тис. грн у період з 2021 до 2023 року. При цьому було зафіксовано суттєві зміни в структурі активів:

- Необоротні активи зросли на 58 438 тис. грн, що свідчить про інвестиції підприємства в довгострокові активи, які можуть включати оновлення основних засобів або інвестиції в нові технології.
- Оборотні активи збільшилися на 30 642 тис. грн, що вказує на зростання обігових ресурсів підприємства, таких як запаси, дебіторська заборгованість або грошові кошти. Це підвищення може свідчити про підвищення рівня ліквідності підприємства.

Вартість пасивів також збільшилася на 89 080 тис. грн, що вказує на стабільне зростання обсягів фінансування підприємства. Основні зміни в структурі пасивів:

- Власний капітал за аналізований період збільшився на 85 794 тис. грн, що свідчить про підвищення внутрішнього фінансування. Таке зростання може бути результатом реінвестування прибутку чи залучення додаткових власних ресурсів, що сприяє підвищенню фінансової незалежності підприємства.

- Довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшилися на 790 тис. грн, що може свідчити про поступове погашення довгострокових боргів, а отже, підприємство намагається знижувати боргове навантаження у довгостроковій перспективі.
- Поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 4 076 тис. грн, що свідчить про збільшення короткострокових зобов'язань. Це може бути пов'язано з необхідністю залучення короткострокових ресурсів для забезпечення операційної діяльності.

За аналізований період 2021–2023 років ФГ «Волова гора» демонструє позитивні зміни у фінансовій структурі, оскільки значне зростання активів було профінансоване переважно за рахунок збільшення власного капіталу. Це вказує на високу фінансову стабільність і зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Водночас зростання поточних зобов'язань свідчить про необхідність додаткового фінансування операційної діяльності, що може бути пов'язано з розширенням обсягів виробництва або збільшенням витрат на обігові ресурси.

Такий баланс між збільшенням власного капіталу та зростанням активів свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства, що підвищує його фінансову гнучкість і адаптивність у кризових умовах.

Структура активів балансу ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр. розрахована у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Структурний аналіз балансу ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення 2023 р. / 2021 р.
	2021	2022	2023	
Активи	100%	100%	100%	0%
Необоротні активи	48%	77%	59%	12%
Оборотні активи	52%	23%	41%	-12%
Пасиви	100%	100%	100%	0%
Власний капітал	96%	99%	96%	0%
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2%	1%	0%	-2%
Поточні зобов'язання та забезпечення	1%	1%	3%	2%

*Джерело: складено за даними Додатку Б.

Аналіз структури балансу ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки дозволяє оцінити зміни у складі активів та пасивів, а також частки кожної категорії в загальній структурі. Таке дослідження дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство керує своїми ресурсами та зобов'язаннями.

Загальна структура активів протягом аналізованого періоду залишалася незмінною (100%). Однак частка необоротних і оборотних активів зазнала певних змін:

- Необоротні активи у 2021 році становили 48% від загального обсягу активів, але у 2022 році цей показник зріс до 77%, що свідчить про суттєве інвестування у довгострокові активи. Проте в 2023 році частка необоротних активів зменшилася до 59%, що на 12% вище порівняно з 2021 роком. Така динаміка може вказувати на оптимізацію структури активів, коли підприємство забезпечило початкові інвестиції в довгострокові активи, але згодом відновило інвестиції в оборотні ресурси.
- Оборотні активи знизили свою частку з 52% у 2021 році до 23% у 2022 році, а в 2023 році частка оборотних активів зросла до 41%. Це свідчить про зростання значення оборотних коштів у структурі активів, що може вказувати на активізацію операційної діяльності та збільшення обсягу поточних активів, таких як запаси та дебіторська заборгованість.

Структура пасивів підприємства також залишилася незмінною за період (100%), проте в складі власного капіталу та зобов'язань відбулися деякі зміни:

- Власний капітал становив 96% від загального обсягу пасивів у 2021 та 2023 роках, у той час як у 2022 році він незначно зріс до 99%. Це демонструє стабільність і низьку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що є позитивним показником фінансової стійкості.
- Довгострокові зобов'язання та забезпечення зменшилися з 2% у 2021 році до 0% у 2023 році, що свідчить про скорочення довгострокової заборгованості підприємства. Така тенденція вказує на стратегію зниження боргового навантаження та підвищення фінансової незалежності.
- Поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися з 1% у 2021 та 2022 роках до 3% у 2023 році. Зростання частки поточних зобов'язань може бути

пов'язане з тимчасовою потребою у фінансуванні операційної діяльності або закупівлі матеріалів. Незважаючи на незначне збільшення, частка поточних зобов'язань залишається невеликою, що свідчить про високу ліквідність і здатність підприємства швидко погашати свої короткострокові борги.

Аналіз структури балансу ФГ «Волова гора» показує позитивні зміни у фінансовій структурі підприємства. Збільшення частки необоротних активів свідчить про інвестиції у довгостроковий розвиток, водночас підвищення частки оборотних активів свідчить про акцент на підтримці обігових ресурсів для забезпечення операційної діяльності. Зменшення довгострокових зобов'язань та стабільність власного капіталу підтверджують стратегію підприємства, спрямовану на фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх кредитів.

Для оцінки динаміки фінансового стану ФГ «Волова гора» за період 2021–2023 років застосуємо коефіцієнтний аналіз, що базується на відносних показниках, таких як майновий стан, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність та рентабельність. Цей підхід дозволяє отримати повну картину фінансового становища підприємства та виявити ключові тенденції в його розвитку.

Майновий стан підприємства відображає ефективність використання його майнових ресурсів, таких як основні засоби та інші довгострокові активи. Дослідження майнового стану дає можливість оцінити, наскільки підприємство здатне раціонально управляти своїм майном для досягнення максимального економічного ефекту.

У таблиці 3.3 подані розрахункові показники, які характеризують майновий стан ФГ «Волова гора» на основі даних фінансового звіту підприємства (Баланс) за 2021–2023 роки. Розрахунки здійснено відповідно до формул, наведених у Додатку В, з використанням інформації, представленої у Додатку А.

Аналіз цих коефіцієнтів дає змогу визначити ефективність управління майном, а також оцінити динаміку змін у структурі майнових активів, що важливо для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Показники майнового стану підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності використання основних засобів, а також характеру змін в структурі майнових активів. Нижче наведено аналіз основних коефіцієнтів

майнового стану ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки, зокрема коефіцієнтів зносу, надходження, вибуття та типу відтворення основних засобів.

Таблиця 3.3

Показники майнового стану ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 р. / 2021 р.
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	0,62	0,06	0,34	-0,28
Коефіцієнт надходження	збільшення	0,04	0,04	0,07	0,02
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	0,03	0,02	0,04	0,01
Тип відтворення	> 0	0,01	0,02	0,02	0,01

Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку В.

1. Коефіцієнт зносу основних засобів. Цей коефіцієнт показує частку зношеності основних засобів та дає змогу оцінити стан активів, що використовуються у виробництві. Зазвичай нормативне значення для цього показника є меншим за 0,5, і вважається, що його зменшення є позитивною тенденцією. У 2021 році коефіцієнт зносу становив 0,62, що свідчило про високий рівень зносу активів. Проте в 2022 році він знизився до 0,06, а в 2023 році — до 0,34. Абсолютне зниження на 0,28 свідчить про позитивні зміни в оновленні та модернізації основних засобів.

2. Коефіцієнт надходження основних засобів. Цей показник характеризує здатність підприємства оновлювати свої основні засоби. Нормативно він має демонструвати зростання, що означає позитивну тенденцію в розвитку активів. Протягом 2021–2023 років коефіцієнт надходження зріс з 0,04 до 0,07, що вказує на поступове оновлення та розширення виробничої бази.

3. Коефіцієнт вибуття основних засобів. Цей коефіцієнт показує рівень списання основних засобів і вважається, що його значення має бути меншим за коефіцієнт надходження, щоб зберігався позитивний баланс активів. За період 2021–2023 років коефіцієнт вибуття зріс з 0,03 у 2021 році до 0,04 у 2023 році. Хоча

спостерігається незначне підвищення, цей коефіцієнт залишається нижчим за коефіцієнт надходження, що свідчить про збереження майна підприємства на позитивному рівні.

4. Тип відтворення основних засобів. Цей показник відображає рівень оновлення та заміщення основних засобів і має позитивне значення (>0), що вказує на активний процес оновлення активів. Протягом аналізованого періоду показник залишався на рівні 0,01 у 2021 році та зріс до 0,02 у 2022 і 2023 роках. Це свідчить про стабільний процес оновлення основних засобів, що забезпечує підтримання виробничих потужностей підприємства на достатньому рівні.

Аналіз показників майнового стану ФГ «Волова гора» демонструє позитивну динаміку в оновленні основних засобів. Зниження коефіцієнта зносу до прийнятного рівня, зростання коефіцієнта надходження і перевищення його над коефіцієнтом вибуття свідчать про ефективне управління майновими активами. Ці тенденції вказують на посилення виробничого потенціалу підприємства та створення умов для подальшого розвитку, що є важливим для підтримання фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

Ліквідність підприємства є важливою характеристикою його фінансового стану, яка відображає здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання за рахунок наявних активів. Високий рівень ліквідності свідчить про стабільність підприємства і його здатність забезпечити необхідний рівень платоспроможності, навіть у разі виникнення непередбачуваних фінансових труднощів. У таблиці 3.4 наведено основні показники ліквідності ФГ «Волова гора» за період 2021–2023 років.

Таблиця 3.4

Показники ліквідності ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 р. / 2021 р.
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,5-2,0	43,9	31,45	11,95	-31,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	9,12	10,05	4,21	-4,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	3,57	4,17	1,91	-1,66

Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку В.

Аналіз показників ліквідності дозволяє оцінити здатність ФГ «Волова гора» своєчасно виконувати свої зобов'язання за рахунок наявних активів. Нижче наведено основні коефіцієнти ліквідності підприємства за 2021–2023 роки, що дає можливість зрозуміти динаміку змін у фінансовому стані підприємства.

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття). Цей коефіцієнт визначає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Нормативне значення знаходиться в межах 1,5–2,0, що свідчить про достатній рівень ліквідності для погашення короткострокових зобов'язань. У 2021 році значення цього коефіцієнта становило 43,9, що було значно вище нормативного рівня, вказуючи на надмірну ліквідність. Проте у 2022 році цей показник знизився до 31,45, а у 2023 році — до 11,95. Абсолютне відхилення у 2023 році порівняно з 2021 роком становить -31,95, що вказує на значне зниження ліквідності, однак рівень покриття все ще залишається вищим за нормативні вимоги.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності. Цей коефіцієнт характеризує можливість підприємства виконувати зобов'язання без урахування запасів, які є менш ліквідними активами. Нормативне значення для цього показника — 0,5–1,0. У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 9,12, що також перевищувало нормативне значення. У 2022 році показник зріс до 10,05, але у 2023 році знизився до 4,21. Абсолютне відхилення у -4,91 вказує на зменшення цього показника, що свідчить про тенденцію до зниження швидкої ліквідності, однак загальний рівень залишався достатнім для погашення зобов'язань.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показник абсолютної ліквідності вказує на частку найбільш ліквідних активів (грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій) у загальному обсязі поточних зобов'язань. Нормативне значення цього коефіцієнта — 0,2–0,5. У 2021 році коефіцієнт становив 3,57, що вказувало на високий рівень абсолютної ліквідності. У 2022 році значення показника зросло до 4,17, проте у 2023 році знизилося до 1,91, що на 1,66 нижче показника 2021 року. Це свідчить про зниження запасів найбільш ліквідних активів

у складі активів підприємства.

Аналіз показників ліквідності ФГ «Волова гора» демонструє значне зниження ліквідності за аналізований період 2021–2023 років. Зменшення коефіцієнтів загальної, швидкої та абсолютної ліквідності вказує на зниження рівня активів, доступних для негайного погашення зобов'язань, що може бути викликане збільшенням обсягу короткострокових зобов'язань або зниженням надходжень коштів. Однак навіть при такому зниженні рівні показників все ще перевищують нормативні значення, що свідчить про збереження платоспроможності підприємства.

Показники фінансової стійкості ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр. розраховані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники фінансової стійкості ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 р. / 2021 р.
		2021	2022	2023	
Робочий капітал	>0	24280,0	32820,0	50846,0	26566,0
Власні оборотні кошти	>0	23120,0	31778,0	50476,0	27356,0
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,96	0,99	0,96	0,00
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	0,03	0,01	0,04	0,01
Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	$\leq 0,25$, зменшення	0,03	0,01	0,00	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	0,99	0,99	0,97	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	0,51	0,22	0,38	-0,12

Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку В.

Фінансова стійкість підприємства характеризує його здатність підтримувати стабільний фінансовий стан та мінімізувати залежність від зовнішніх джерел фінансування. Нижче розглянуто основні показники фінансової стійкості ФГ «Волова гора» за період 2021–2023 років.

1. Робочий капітал. Робочий капітал, що має бути більшим за нуль,

демонструє обсяг фінансових ресурсів, доступних для фінансування поточної діяльності підприємства. За аналізований період робочий капітал зріс з 24 280,0 тис. грн у 2021 році до 50 846,0 тис. грн у 2023 році, що становить абсолютне зростання на 26 566,0 тис. грн. Це зростання вказує на підвищення обсягу обігових коштів, що сприяє фінансовій стабільності підприємства.

2. Власні оборотні кошти. Як і робочий капітал, власні оборотні кошти повинні бути позитивними, що демонструє достатність власних ресурсів для фінансування поточної діяльності. У 2021 році показник становив 23 120,0 тис. грн і зріс до 50 476,0 тис. грн у 2023 році, що становить абсолютне зростання на 27 356,0 тис. грн. Це свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства.

3. Коефіцієнт автономії. Цей коефіцієнт, нормативне значення якого знаходиться в межах 0,4–0,6, показує частку власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. За аналізований період коефіцієнт залишався на стабільно високому рівні 0,96–0,99, що значно перевищує нормативне значення, підтверджуючи низький рівень фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел.

4. Коефіцієнт фінансового ризику. Даний коефіцієнт має бути меншим або дорівнювати 1 і вказує на рівень боргового навантаження підприємства. За аналізований період значення коефіцієнта коливалося в межах 0,01–0,04, що свідчить про мінімальний фінансовий ризик для підприємства та його стійке становище.

5. Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування. Нормативне значення для цього показника становить $\leq 0,25$ із тенденцією до зменшення, що демонструє рівень використання довгострокових позик. Показник зменшився з 0,03 у 2021 році до 0,00 у 2023 році, що свідчить про поступове зниження довгострокових зобов'язань підприємства та спрямування його фінансової політики на зменшення боргового навантаження.

6. Коефіцієнт фінансової стійкості. Нормативне значення цього показника становить 0,5–0,9, і він відображає рівень фінансової стабільності підприємства. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт був на рівні 0,97–0,99, що перевищує нормативні межі, свідчаючи про високий рівень стійкості підприємства.

7. Коефіцієнт маневреності власного капіталу. Цей коефіцієнт показує частку власних коштів, які є вільними для маневрування і можуть бути використані в обороті. Його нормативне значення – 0,25–0,9. У 2021 році показник становив 0,51, знизився до 0,22 у 2022 році та зріс до 0,38 у 2023 році. Незважаючи на коливання, показник загалом відповідає нормативним значенням, що вказує на достатню гнучкість у використанні власного капіталу.

Аналіз показників фінансової стійкості ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки показує стабільну фінансову позицію підприємства, зокрема завдяки високому рівню автономії та низькому рівню боргового навантаження. Збільшення робочого капіталу і власних оборотних коштів свідчить про зростання фінансової незалежності та можливостей для інвестування в оборотні активи. Зниження коефіцієнта довгострокових джерел фінансування та високий рівень коефіцієнта фінансової стійкості підтверджують стратегічну спрямованість підприємства на зменшення залежності від зовнішніх джерел, що сприяє підвищенню стійкості в умовах економічної нестабільності.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства значною мірою визначається швидкістю обороту капіталу та рівнем ділової активності. Високі показники ділової активності свідчать про ефективне використання ресурсів і здатність підприємства швидко перетворювати активи на доходи. У таблиці 3.6 наведено розрахунки основних показників ділової активності ФГ «Волова гора» за період 2021–2023 років, що дозволяє оцінити зміни в обіговості капіталу за цей період.

Показники ділової активності дозволяють оцінити ефективність використання активів підприємства та його здатність швидко генерувати доходи. Нижче наведено аналіз основних показників ділової активності ФГ «Волова гора» за період 2021–2023 років.

1. Коефіцієнт оборотності активів. Цей показник відображає швидкість обертання всіх активів підприємства та повинен мати тенденцію до зростання. У 2021 році коефіцієнт становив 0,72, проте в 2023 році він знизився до 0,35, що означає зменшення оборотності на 0,37. Це може свідчити про зниження ефективності використання активів для генерації доходів.

Таблиця 3.6

Показники ділової активності ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 /2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,72	0,26	0,35	-0,37
Тривалість одного обороту активів (днів)	зменшення	510	1398	1054	544
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	1,1	1,0	0,8	-0,3
Термін зберігання запасів (днів)	зменшення	328	364	450	122
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	12,9	10,3	5,3	-7,6
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	28	36	70	42
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1372,1	232,6	152,1	-1220,0
Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменшення	0,3	1,6	2,3	2,0
Операційний цикл (днів)	зменшення	356	399	519	163
Фінансовий цикл (днів)	зменшення	356	397	516	160

Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку В.

2. Тривалість одного обороту активів. Показник характеризує середню кількість днів, необхідних для одного циклу обігу активів, і має зменшуватися. У 2021 році тривалість одного обороту становила 510 днів, однак у 2023 році цей показник зріс до 1054 днів, що вказує на зниження швидкості обороту активів.

3. Коефіцієнт оборотності запасів. Він показує, як швидко підприємство перетворює запаси на готову продукцію або дохід. Нормативне значення передбачає його зростання. У 2021 році коефіцієнт становив 1,1, але в 2023 році знизився до 0,8, що свідчить про уповільнення обороту запасів на 0,3.

4. Термін зберігання запасів. Цей показник відображає середній час, протягом якого запаси перебувають у розпорядженні підприємства. Нормативно він

має зменшуватися, але за період 2021–2023 років зріс з 328 до 450 днів, що вказує на збільшення часу зберігання на 122 дні.

5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Цей коефіцієнт показує, наскільки швидко підприємство збирає дебіторську заборгованість. У 2021 році він становив 12,9, але в 2023 році знизився до 5,3, що вказує на уповільнення обігу дебіторської заборгованості на 7,6.

6. Термін погашення дебіторської заборгованості. Цей показник характеризує середній час, необхідний для погашення заборгованості дебіторами. У 2021 році термін становив 28 днів, але в 2023 році зріс до 70 днів, що вказує на збільшення на 42 дні.

7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Показник відображає швидкість погашення підприємством кредиторських зобов'язань. У 2021 році він був дуже високим – 1372,1, але в 2023 році знизився до 152,1, що демонструє зменшення оборотності на 1220,0.

8. Термін погашення кредиторської заборгованості. Цей показник вказує на середній час, який підприємство витрачає на погашення своїх зобов'язань перед кредиторами. У 2021 році цей термін був лише 0,3 дні, але зріс до 2,3 днів у 2023 році, що свідчить про збільшення періоду на 2 дні.

9. Операційний цикл. Операційний цикл відображає загальну тривалість одного обороту активів у днях, починаючи з моменту закупівлі ресурсів і до отримання доходу. За період 2021–2023 років операційний цикл зріс з 356 до 519 днів, що вказує на подовження на 163 дні.

10. Фінансовий цикл. Фінансовий цикл визначає тривалість обороту грошових коштів у процесі операційної діяльності. Він зріс з 356 днів у 2021 році до 516 днів у 2023 році, що свідчить про подовження циклу на 160 днів.

Аналіз показників ділової активності ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки демонструє тенденцію до зниження оборотності активів, запасів і дебіторської заборгованості, що може вказувати на зниження ефективності використання активів і уповільнення оборотності ресурсів підприємства. Зростання тривалості операційного та фінансового циклів також свідчить про подовження процесів, пов'язаних з перетворенням активів на доходи, що може негативно вплинути на

ліквідність та платоспроможність підприємства.

У табл. 3.7 розраховані показники рентабельності ФГ «Волова гора» на основі Звіту про фінансовий стан (Додаток А) та Звіту про фінансові результати підприємства (Додаток Б) за 2021-2023 рр.

Таблиця 3.7

Показники рентабельності ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023 /2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,05	0,04	0,06	0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,05	0,04	0,06	0,01
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	збільшення	0,05	0,04	0,06	0,01
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	збільшення	0,07	0,16	0,16	0,09
Коефіцієнт рентабельності витрат	збільшення	0,10	0,27	0,26	0,16

Джерело: складено за даними Додатку А, Додатку Б та Додатку В.

Показники рентабельності є ключовими для оцінки прибутковості та ефективності діяльності підприємства. Вони показують, наскільки ефективно ФГ «Волова гора» використовує свої ресурси для отримання прибутку. Нижче наведено аналіз основних показників рентабельності підприємства за період 2021–2023 років.

1. Коефіцієнт рентабельності активів. Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно активи підприємства генерують прибуток, і повинен мати тенденцію до зростання. У 2021 році значення показника становило 0,05, зменшилося до 0,04 у 2022 році, але зросло до 0,06 у 2023 році, що свідчить про загальне збільшення на 0,01 за аналізований період. Це вказує на покращення ефективності використання активів для генерації прибутку.

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Цей показник характеризує здатність підприємства отримувати прибуток на вкладений власний

капітал. Як і коефіцієнт рентабельності активів, він зріс з 0,05 у 2021 році до 0,06 у 2023 році, що також на 0,01 вище початкового рівня. Це означає, що підприємство ефективніше використовувало власні кошти для отримання прибутку.

3. Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу. Цей показник відображає ефективність використання капіталу, вкладеного в підприємство, і вказує на його здатність забезпечувати прибутковість інвестицій. Значення показника зросло з 0,05 у 2021 році до 0,06 у 2023 році, що свідчить про покращення прибутковості інвестиційного капіталу на 0,01 за цей період.

4. Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції. Цей коефіцієнт характеризує частку прибутку в доходах від реалізації продукції та повинен мати позитивну динаміку. У 2021 році він становив 0,07, значно зріс до 0,16 у 2022 році та залишився на цьому рівні в 2023 році. Збільшення на 0,09 свідчить про значне покращення рентабельності реалізації, що може бути пов'язано зі збільшенням цін на продукцію або зниженням витрат на її виробництво.

5. Коефіцієнт рентабельності витрат. Цей показник демонструє, наскільки ефективно підприємство перетворює свої витрати в прибуток, і має тенденцію до зростання. У 2021 році коефіцієнт становив 0,10, але зріс до 0,27 у 2022 році та знизився до 0,26 у 2023 році. Незважаючи на незначне зниження на 0,01 між 2022 та 2023 роками, загальне збільшення на 0,16 свідчить про покращення ефективності витрат.

Аналіз показників рентабельності ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки демонструє загальну позитивну динаміку, яка свідчить про покращення фінансової ефективності підприємства. Підвищення рентабельності активів, власного капіталу та інвестиційного капіталу вказує на збільшення прибутковості ресурсів. Зростання рентабельності реалізації продукції та рентабельності витрат свідчить про ефективність операційної діяльності, що є ознакою стабільного розвитку підприємства.

Оцінка фінансового стану ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки виявила такі основні тенденції:

- Збільшення активів і пасивів на 89080 тис. грн, що свідчить про зростання загального обсягу фінансових ресурсів підприємства.

- Ефективне управління майном: спостерігається зниження рівня зносу основних засобів і зростання їх надходжень, що вказує на поліпшення використання активів.
- Зниження показників ділової активності, що свідчить про зменшення обіговості активів.
- Зростання показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, що вказує на посилення платоспроможності, стабільність фінансових ресурсів і підвищення прибутковості.

Загалом, аналіз фінансового стану ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки показав позитивну динаміку в покращенні показників майнового стану, ліквідності та рентабельності. Незважаючи на деяке зниження ділової активності, високий рівень фінансової стійкості, який суттєво перевищує нормативні показники, свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства у зазначений період.

Для оцінки ймовірності виникнення кризових явищ або банкрутства в діяльності ФГ «Волова гора» застосуємо найбільш відомі методики прогнозування фінансової стабільності – моделі Альтмана та Таффлера. Ці методи широко використовуються для аналізу ризику банкрутства компаній.

1. Аналіз за моделлю Альтмана. П'ятифакторна модель Альтмана дозволяє оцінити ймовірність банкрутства за допомогою так званого Z-фактора, розрахованого на основі ряду фінансових показників. Використовуючи дані балансу ФГ «Волова гора», наведені у Додатку А, проведемо розрахунок Z-фактора за формулою (1.3), яка була описана у першому розділі роботи. Підсумкові результати розрахунків відобразимо у таблиці 3.8 для подальшого аналізу.

Цей підхід дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства на основі сукупності ключових фінансових показників і є одним із надійних інструментів для визначення ризиків банкрутства.

Для оцінки ймовірності банкрутства ФГ «Волова гора» застосовано п'ятифакторну модель Альтмана, яка дозволяє на основі фінансових показників розрахувати Z-фактор. Значення змінних (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5) обчислено на основі даних балансу підприємства, а підсумкові значення Z-фактора наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок Z-фактору Альтмана для ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.*

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2021	2022	2023
X ₁	$X_1 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1595 - p.1095) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,51	0,22	0,37
X ₂	$X_2 = \Phi.\text{№}1 p.1420 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,92	0,35	0,48
X ₃	$X_3 = \Phi.\text{№}2 p.2350 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,05	0,04	0,06
X ₄	$X_4 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1800) / \Phi.\text{№}1 (p.1510 + p.1600 + p.1615)$	56,0	59,5	59,70
X ₅	$X_5 = \Phi.\text{№}2 (p.2350 + p.2050) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,25	0,1	0,13
Z _{Альтмана}	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	35,9	174,2	202,7

*Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку Б.

- X₁ (ліквідні активи / загальні активи): показник ліквідності підприємства. За аналізований період значення X₁ коливалося від 0,224 у 2022 році до 0,512 у 2021 році, що свідчить про зміну рівня ліквідності.
- X₂ (нерозподілений прибуток / загальні активи): показник рентабельності власного капіталу, який знизився з 0,924 у 2021 році до 0,479 у 2023 році.
- X₃ (прибуток до податків / загальні активи): показник прибутковості активів. Значення цього показника зросло з 0,048 у 2021 році до 0,055 у 2023 році, що свідчить про невелике підвищення ефективності активів.
- X₄ (ринкова вартість власного капіталу / загальна заборгованість): показник платоспроможності, який залишався стабільно високим, варіюючись від 55,97 у 2021 році до 59,70 у 2023 році.
- X₅ (доходи від продажу / загальні активи): показник обіговості активів, що коливався від 0,103 у 2022 році до 0,252 у 2021 році.
- Підсумковий Z-фактор

Розрахунки Z-фактора показують значні зміни протягом аналізованого періоду: від 35,9 у 2021 році до 202,7 у 2023 році. Високі значення Z-фактора свідчать про низьку ймовірність банкрутства, оскільки підприємство має достатню фінансову стійкість.

Для додаткової оцінки ймовірності банкрутства ФГ «Волова гора» застосовано чотирьохфакторну прогнозну модель Р. Таффлера, яка базується на

фінансових показниках підприємства. Розрахунок значення Z-фактора за цією моделлю дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства та визначити його ризик банкрутства.

У таблиці 3.9 наведено розрахунки показників для чотирьох факторів за формулою (1.4), описаною у першому розділі роботи. Для проведення розрахунків використано дані з Балансу та Звіту про фінансові результати ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки.

Результати аналізу за допомогою моделі Таффлера дадуть змогу зробити більш точний висновок щодо ризику банкрутства підприємства та забезпечать додаткову інформацію для розробки антикризових заходів.

Таблиця 3.9

Розрахунок Z-фактору Р. Таффлера для ФГ «Волова гора» за 2021-2023 рр.*

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2021	2022	2023
X ₁	$X_1 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2190 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1695$	5,339	7,191	2,062
X ₂	$X_2 = \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1195 / \Phi.\text{№}1 (\text{p.}1595 + 1695)$	14,395	15,99	11,071
X ₃	$X_3 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}1695 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,012	0,007	0,034
X ₄	$X_4 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2000 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,715	0,262	0,346
ZТаффлера	$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,18 \cdot X_4 + 0,16 \cdot X_5$	4,8	5,9	2,6

*Джерело: складено за даними Додатку А та Додатку Б.

Для оцінки ймовірності банкрутства ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки було застосовано чотирьохфакторну модель Р. Таффлера. Ця модель базується на фінансових коефіцієнтах, що характеризують прибутковість, ліквідність, рентабельність та обіговість активів підприємства. Розраховані показники за кожним із чотирьох факторів (X₁, X₂, X₃, X₄) дозволяють оцінити стійкість підприємства та ймовірність виникнення кризових явищ.

- X₁ (Прибуток до оподаткування / Поточні зобов'язання): цей показник визначає здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок прибутку. У 2021 році показник X₁ становив 5,339, у 2022 році зріс до 7,191, а в 2023 році знизився до 2,062. Це свідчить про зниження рівня покриття зобов'язань у 2023 році.
- X₂ (Оборотний капітал / Сума поточних та довгострокових зобов'язань): показник ліквідності, що відображає здатність підприємства покривати свої

боргові зобов'язання за рахунок оборотного капіталу. У 2021 році значення показника Х2 становило 14,395, у 2022 році – 15,99, а в 2023 році знизилося до 11,071, що також вказує на деяке зниження рівня ліквідності.

- Х3 (Поточні зобов'язання / Загальні активи): показник обіговості активів, який характеризує фінансову стійкість підприємства. Значення показника було найнижчим у 2022 році (0,007) і зросло до 0,034 у 2023 році, що свідчить про збільшення фінансової залежності.
- Х4 (Операційний прибуток / Загальні активи): показник рентабельності активів. У 2021 році показник становив 0,715, у 2022 році знизився до 0,262, а у 2023 році дещо зріс до 0,346, що свідчить про коливання ефективності використання активів підприємства.

Розрахунок Z-фактора за моделлю Таффлера показує наступні результати: 4,8 у 2021 році, 5,9 у 2022 році та 2,6 у 2023 році. Високі значення Z-фактора вказують на низьку ймовірність банкрутства у 2021 та 2022 роках, однак у 2023 році показник суттєво знизився, що свідчить про збільшення ризику кризових явищ. Це вимагає від підприємства додаткової уваги до антикризових заходів та вдосконалення фінансової політики для підвищення стійкості.

Отже, проведені розрахунки за моделями Альтмана та Таффлера для ФГ «Волова гора» свідчать, що підприємство не знаходиться під загрозою банкрутства.

В умовах сучасної економічної нестабільності менеджери ФГ «Волова гора» формують систему антикризового управління, що включає наступні етапи:

- аналіз фінансової діяльності підприємства;
- діагностику фінансового стану;
- вибір оптимальних методик для оцінки кризових або передкризових явищ;
- розробку рекомендацій для покращення фінансового стану.

Підсистема аналізу фінансової діяльності створюється на основі відомих методик оцінки фінансового стану та адаптується під потреби конкретного підприємства.

Основними аспектами формування системи антикризового управління на ФГ «Волова гора» є:

- оцінка фінансового стану;

- вибір методики для прогнозування ризику банкрутства;
- аналіз динаміки фінансових показників і розробка заходів щодо запобігання банкрутству.

Таким чином, система антикризового управління ФГ «Волова гора» спрямована на своєчасне виявлення негативних тенденцій і впровадження антикризових заходів, що забезпечує ефективність діяльності підприємства та запобігає можливим кризовим ситуаціям у майбутньому.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності аналітичного забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства

Ефективне аналітичне забезпечення є основою для успішного антикризового управління, оскільки дозволяє підприємствам своєчасно виявляти ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища. В умовах сучасних економічних викликів застосування цифрових інструментів аналітики стає критичним для збереження стійкості підприємства. Нижче наведені рекомендації, які спрямовані на підвищення ефективності аналітичного забезпечення в контексті антикризового управління, зокрема впровадження аналітичних інформаційних систем та інтеграції інструментів прогнозової аналітики.

ВІ-системи (Business Intelligence) є одним з найважливіших інструментів для управлінського аналізу, оскільки вони забезпечують інтеграцію даних з різних джерел, їх обробку та візуалізацію в реальному часі. Впровадження ВІ-систем дозволяє підприємствам глибоко аналізувати операційні процеси, визначати слабкі місця, прогнозувати потенційні кризові ситуації та оцінювати їх вплив на бізнес. На думку Говарда Дрезднера, ВІ-системи відіграють ключову роль у підтримці рішень завдяки їх здатності інтегрувати різні види даних і перетворювати їх на зрозумілі звіти [4].

В Україні прикладом успішного використання ВІ є компанія Нова Пошта, яка застосовує ці системи для управління логістикою та обслуговуванням клієнтів, що дозволяє їй адаптуватися до ринкових змін. Впровадження ВІ також дозволяє компанії оптимізувати ресурси, планувати ланцюги постачання та швидко

реагувати на зміни попиту. У світовій практиці Walmart використовує ВІ для управління запасами та прогнозування споживчої поведінки, що дозволяє адаптувати виробничі обсяги залежно від коливань попиту.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є комплексними платформами для управління всіма ресурсами підприємства, що забезпечує централізацію управління та інтеграцію інформації з усіх відділів. ERP-системи дозволяють підприємствам більш ефективно управляти запасами, фінансами, виробництвом і ланцюгом постачань, що особливо важливо під час кризових ситуацій. За словами Томаса Дейвена, ERP-системи надають можливість контролювати процеси на всіх рівнях управління, що підвищує загальну ефективність підприємства [3].

Інтеграція ERP-системи допомагає у прийнятті рішень на основі реальних даних з усіх відділів, що забезпечує своєчасне реагування на зовнішні виклики. Наприклад, компанія Siemens використовує ERP-системи для забезпечення інтеграції даних з різних підрозділів, що дозволяє контролювати витрати та швидко коригувати виробничі процеси у разі змін ринку. В Україні компанія Метінвест впровадила ERP для управління фінансовими ресурсами та виробничими процесами, що дозволило їй значно підвищити ефективність діяльності під час кризових умов.

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють ефективно керувати взаємовідносинами з клієнтами, забезпечуючи персоналізовану взаємодію, яка важлива в умовах економічної нестабільності. CRM-системи надають можливість аналізувати потреби клієнтів, створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. На думку Філіпа Котлера, ефективне управління відносинами з клієнтами є основою для побудови довготривалих та стабільних відносин, що допомагає зберігати конкурентні позиції [9].

Прикладом успішного використання CRM-системи є компанія Amazon, яка постійно аналізує купівельну поведінку клієнтів та створює персоналізовані рекомендації, що сприяє збереженню лояльності клієнтів. В Україні CRM активно використовує компанія Київстар, яка на основі аналізу клієнтських даних розробляє індивідуальні тарифи та програми лояльності, що дозволяє зберігати лояльну

клієнтську базу навіть у складні періоди.

Прогнозна аналітика і штучний інтелект (AI) відкривають нові можливості для аналізу та передбачення кризових ситуацій. Використання AI-систем дає можливість аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані тенденції та робити прогнози на основі аналізу патернів. Такі технології значно підвищують точність прийняття управлінських рішень і дозволяють мінімізувати ризики. IBM використовує AI для виявлення ринкових тенденцій і швидкого реагування на зміни. Ці технології сприяють оптимізації ланцюгів постачання та прогнозуванню попиту, що особливо важливо під час економічної нестабільності.

Для ефективного впровадження аналітичних систем важливим є розвиток культури аналітики та підвищення рівня знань працівників. Працівники мають бути обізнані з сучасними інструментами аналізу даних та їх застосуванням для антикризового управління. Компанії, що інвестують у навчання та розвиток аналітичних навичок працівників, підвищують ефективність управлінських процесів. Наприклад, у Unilever проводяться постійні тренінги для співробітників з використання новітніх BI- та AI-рішень, що сприяє ефективності та швидкому реагуванню на зміни ринку.

Побудова адаптивної стратегії управління на основі аналітики дозволяє компаніям гнучко адаптуватися до кризових ситуацій. Використання аналітичних інструментів для моделювання можливих сценаріїв розвитку подій дозволяє не лише прогнозувати наслідки криз, але й розробляти заходи для їх запобігання. Сучасні аналітичні платформи можуть включати інструменти для моделювання сценаріїв, які допомагають приймати рішення в умовах високої невизначеності.

Підвищення ефективності аналітичного забезпечення можливе завдяки впровадженню BI-, ERP-, CRM-систем, а також інструментів прогновної аналітики та штучного інтелекту. Інтеграція цих систем у щоденну діяльність дозволяє підприємству отримувати реальні дані в режимі реального часу, аналізувати їх для своєчасного прийняття рішень та підвищувати адаптивність до ринкових змін. Розвиток аналітичних навичок працівників та формування культури аналітики також є важливими елементами успішного антикризового управління, що сприяє стабільності та стійкості підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Дослідження фінансових показників ФГ «Волова гора» за 2021–2023 роки показало позитивні тенденції, зокрема зростання активів і пасивів підприємства, зниження рівня зносу основних засобів, а також підвищення рівня власного капіталу. Однак, спостерігається деяке зниження показників ділової активності, що свідчить про уповільнення оборотності активів.
2. Аналіз показав, що ліквідність підприємства залишається на достатньому рівні, що дозволяє своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Високі показники фінансової стійкості та низька залежність від зовнішніх джерел фінансування свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства та високий рівень його автономії.
3. Застосування моделей Альтмана та Таффлера для оцінки ризику банкрутства підприємства показало низьку ймовірність фінансових труднощів у найближчий період. Це свідчить про ефективність існуючої фінансової політики підприємства.
4. Запропоновано впровадження BI-, ERP- та CRM-систем для забезпечення інтеграції даних і покращення управлінських процесів. Використання прогностичної аналітики та штучного інтелекту дозволить своєчасно виявляти ризики та підвищити ефективність прийняття рішень.
5. Для ефективного використання сучасних аналітичних інструментів важливим є підвищення кваліфікації персоналу та формування культури аналітики на підприємстві. Це дозволить підприємству оперативно адаптуватися до змін і забезпечити стабільний розвиток у кризових умовах.

ВИСНОВКИ

1. Оцінка фінансового стану підприємства: Аналіз фінансового стану ФГ «Волова гора» за період 2021–2023 рр. продемонстрував позитивну динаміку зростання активів і пасивів підприємства. Збільшення обсягу активів свідчить про розширення ресурсної бази та фінансових можливостей, що є основою для подальшого розвитку та стабільності підприємства. Зростання пасивів, зокрема власного капіталу, підтверджує прагнення підприємства до зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та посилення фінансової стійкості.
2. Зменшення коефіцієнта зносу основних засобів та зростання надходжень у вигляді нових інвестицій в активи вказує на високий рівень оновлення матеріальних ресурсів. Це свідчить про прагнення підприємства забезпечити сучасну технічну базу, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Інвестування в основні засоби створює можливості для довгострокового стійкого розвитку підприємства.
3. Показники ліквідності підприємства свідчать про здатність вчасно погашати свої поточні зобов'язання, що є критично важливим під час кризових ситуацій. Високий рівень ліквідності забезпечує гнучкість підприємства у вирішенні фінансових проблем та зниженні ризиків, пов'язаних із короткостроковими боргами, що позитивно впливає на загальну фінансову стабільність.
4. Високий рівень фінансової стійкості підприємства, що проявляється через низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування, демонструє спроможність підприємства зберігати стабільність у мінливих економічних умовах. Це особливо важливо для збереження конкурентних позицій на ринку та зниження ризику, пов'язаного з можливими економічними кризами.
5. Незначне зменшення коефіцієнтів оборотності активів та інших показників ділової активності може свідчити про уповільнення обіговості ресурсів підприємства. Це може впливати на здатність підприємства швидко реагувати на зміну попиту і потребує покращення стратегії управління активами для підвищення ефективності використання ресурсів у короткостроковій перспективі.

6. Зростання рентабельності активів, власного капіталу та витрат свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для генерації прибутку. Це забезпечує додаткову фінансову гнучкість і дозволяє спрямовувати додаткові ресурси на розвиток підприємства, розширення виробництва та інновації.
7. Проведений аналіз управлінських рішень та їхнього впливу на фінансовий стан підприємства показав, що впровадження аналітичних інформаційних систем є перспективним напрямом для підвищення ефективності антикризового управління. Використання таких систем допоможе керівництву підприємства отримувати актуальні дані для прийняття обґрунтованих рішень, що сприятиме оперативності та точності управлінських процесів.
8. Запровадження BI-, ERP- та CRM-систем для автоматизації управлінських процесів дозволить підприємству не лише поліпшити облік і контроль ресурсів, а й покращити взаємодію з клієнтами. Це також сприятиме підвищенню точності фінансового планування та зниженню операційних витрат, що є важливим в умовах економічної невизначеності.
9. Використання прогнозних методів для оцінки ризиків і потенційних кризових ситуацій дозволить підприємству своєчасно виявляти можливі загрози та готуватися до них, розробляючи адаптивні стратегії. Це підвищить готовність підприємства до змін зовнішнього середовища, допоможе уникнути втрат і зберегти стійкість навіть у складних умовах.
10. Результати аналізу та запропоновані рекомендації щодо вдосконалення аналітичного забезпечення дозволяють підвищити стійкість підприємства до економічних змін. Зміцнення фінансових показників, запровадження сучасних інструментів управління та зниження залежності від зовнішніх факторів сприятимуть підтримці стійкого фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amazon. Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://www.amazon.com>.
2. Davenport T. H. Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, No. 4. P. 121-131.
3. Daven T. ERP Systems for Business. Springer, 2015.
4. Dresner H. The Performance Management Revolution. Wiley.
5. Drucker P. Managing in Turbulent Times. NY: Harper Business, 1980. 245 с.
6. Finger S. Crisis Management: A Critical Approach. New York: Palgrave, 2019. 312 р.
7. IBM Watson in Financial Risk Management: Transforming Financial Services with AI. Офіційний сайт IBM Watson. URL: <https://www.ibm.com/watson>.
8. JPMorgan Chase & Co. Risk Management and Machine Learning Applications in Finance. Офіційний сайт JPMorgan Chase. URL: <https://www.jpmorganchase.com>.
9. Kotler P. Marketing Management. – Pearson, 2016.
10. Nike Inc. Nike Annual Report 2020. Офіційний сайт Nike Inc. URL: <https://investors.nike.com>.
11. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – NY: FreePress, 1980.
12. Rozetka. Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://rozetka.com.ua>.
13. Rozetka: Використання аналітики для забезпечення стабільності в умовах COVID-19. Офіційний сайт Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua>.
14. Siemens AG. Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://www.siemens.com>.
15. Siemens. ERP та SAP хмарні технології для моніторингу процесів. Офіційний сайт Siemens. URL: <https://www.siemens.com>.
16. Unilever. Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://www.unilever.com>.
17. Walmart Inc. Response to COVID-19: Managing Supply Chains and Meeting Demand. Офіційний сайт Walmart Inc. URL: <https://corporate.walmart.com>.
18. Walmart Inc. Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://corporate.walmart.com>.
19. Белова І. М., Завитій О. П., Семенишена Н. В. Генезис холдингів та агрохолдингів в Україні як інституційних одиниць. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2019. Вип. 30. С. 84-93.

20. Белова І. М., Завитій О. П., Семенишена Н. В. Теоретичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності інституційних одиниць в Україні. Економічний дискус. 2019. № 2. С. 65-75.
21. Белова І. М., Ярощук О. В. Сучасна парадигма цифрової економіки та її методологія. Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами: монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2021. С. 24-53.
22. Белова І., Гомотюк А., Ярощук О. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи в умовах воєнного стану. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 4. С. 182-191.
23. Белова І., Гомотюк А., Ярощук О. Цифрова трансформація управлінських та бізнес-процесів в Україні під час воєнного стану. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 1. С. 42-52.
24. Белова І., Ярощук О. Проблемні аспекти управління енергетичною безпекою України в умовах воєнного стану. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 76-85.
25. Белова І., Ярощук О. Продовольча безпека України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 3. С. 134-148.
26. Бланк І. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 456 с.
27. Бруханський Р. Ф. Методологія наукових досліджень і викладання облікових дисциплін: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності „Облік і оподаткування”. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 174 с.
28. Бруханський Р. Ф. Методологія наукових досліджень. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2022. 208 с.
29. Бруханський Р. Ф., Пуцентейло П. Р. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційних робіт ОС «магістр» із спеціальності 071 «Облік і оподаткування» освітньо-професійна програма «Бізнес-аналітика та управління інноваційними системами». Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2022. 28 с.
30. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Вип. 1-2. С. 7-21.

31. Довбуш, А., Белова, І. Трансформація облікових процесів в умовах цифровізації. Економічний дискурс, 2024, (1-2), 131–141.
32. Дрезднер Г. Революція у сфері управління ефективністю. Harvard Business Review. 2007. №10. С. 123-134.
33. Київстар. Аналітичне забезпечення для оцінки споживчих ризиків. Офіційний сайт Київстар. URL: <https://kyivstar.ua>.
34. Київстар. Офіційний сайт компанії. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua>.
35. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ: Видавництво «Основи», 2000. 720 с.
36. Макаренко Є. О. Основи антикризового управління. Київ: КНЕУ, 2016.
37. Макаренко Є. О. Основи фінансового аналізу. Київ: КНЕУ, 2015.
38. Метінвест. Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://metinvestholding.com>.
39. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Вип. 1-2. С. 74-82.
40. Пуцентейло П. Р., Костецький Я. І. Використання методів кластерного аналізу для прогнозування інвестиційного розвитку підприємств аграрного сектора. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8 (85). С. 88-99.
41. Вітик В. Я., Белова І. М. Аналітичне забезпечення як ключ до ефективного антикризового управління підприємством у новітній економіці. Цифрова трансформація економіки України: Industry 4.0, інноваційне підприємництво, національна безпека. Фінансове регулювання зрушень у економіці України: збірник тез доповідей учасників VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Мукачєво, 22 березня 2024 р.). Мукачєво: Вид-во МДУ, 2024. С. 60–63.
42. Вітик В. Я., Белова І. М. Аналітичне забезпечення як фундамент антикризового управління підприємствами в умовах динамічної глобальної економіки. Інженерні інновації та розбудова національної економіки : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (09–10 травня 2024 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 309-311.

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

Вітик Владислав Ярославович

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність 071 Облік і оподаткування
освітня програма – Бізнес-аналітика та управління інноваційними
системами

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2024

Додаток А
Баланс ФГ «Волова гора» на 31.12.2021 р.- 31.12.2023 р. [51]

Таблиця А.1

Баланс ФГ «Волова гора» на 31.12 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	133	50
- первісна вартість	1001	168	168
- накопичена амортизація	1002	35	118
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	646
Основні засоби:	1010	10777	10589
- первісна вартість	1011	27063	27875
- знос	1012	16286	17295
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Усього за розділом I	1095	10910	11276
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9095	9841
виробничі запаси	1101	2772	3001
незавершене виробництво	1102	726	471
готова продукція	1103	5597	6369
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1905	1310
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	215
з бюджетом	1135	43	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	201	51
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	557	1010
Готівка	1166	41	17
Рахунки в банках	1167	516	993
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	11801	12423
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	22711	23699

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20655	21908
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	21583	22836
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	582	400
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	132	180
Усього за розділом II	1595	714	580
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	117	8
за розрахунками з бюджетом	1620	110	69
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	54	51
за розрахунками з оплати праці	1630	116	115
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		0
Інші поточні зобов'язання	1690	17	40
Усього за розділом III	1695	414	283
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	22711	23699

Продовження додатку А
Таблиця А.1

Баланс ФГ «Волова гора» на 31.12 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	50	93
- первісна вартість	1001	168	95
- накопичена амортизація	1002	118	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	646	29
Основні засоби:	1010	10589	56142
- первісна вартість	1011	27875	59953
- знос	1012	17295	3811
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Усього за розділом I	1095	11276	56264
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9841	11534
виробничі запаси	1101	3001	3731
незавершене виробництво	1102	471	543
готова продукція	1103	6369	7260
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1310	1866
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	206	1023
з бюджетом	1135	5	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	4	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51	270
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	1010	2248
Готівка	1166	17	13
Рахунки в банках	1167	993	2235
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	12423	16949
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	23699	73213

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	45831
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21908	25394
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	22836	72153
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	400	200
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	180	321
Усього за розділом II	1595	580	521
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	8	50
за розрахунками з бюджетом	1620	69	166
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	51	45
за розрахунками з оплати праці	1630	115	104
за одержаними авансами	1635	0	50
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	40	124
Усього за розділом III	1695	283	539
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	23699	73213

Продовження додатку А
Таблиця А.1

Баланс ФГ «Волова гора» на 31.12 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	93	66
- первісна вартість	1001	95	100
- накопичена амортизація	1002	2	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29	21
Основні засоби:	1010	56142	40408
- первісна вартість	1011	59953	60870
- знос	1012	3811	20462
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Усього за розділом I	1095	56264	40495
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11534	17973
виробничі запаси	1101	3731	5504
незавершене виробництво	1102	543	679
готова продукція	1103	7260	11790
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1866	4435
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1023	879
з бюджетом	1135	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	270	31
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	2248	4426
Готівка	1166	13	31
Рахунки в банках	1167	2235	4395
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	16949	27744
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	73213	68239

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	45831	32092
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25394	32713
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	72153	65733
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	200	100
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	321	185
Усього за розділом II	1595	521	185
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	50	96
за розрахунками з бюджетом	1620	166	1858
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1651
за розрахунками зі страхування	1625	45	82
за розрахунками з оплати праці	1630	104	187
за одержаними авансами	1635	50	0
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	124	98
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	539	2321
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	73213	68239

Додаток Б
Звіт про фінансові результати
ФГ «Волова гора» за 2021 рік (тис. грн.) [51]

Таблиця Б.1

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16954	16060
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10977)	(10759)
Валовий: прибуток	2090	5977	5301
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1912	1658
Адміністративні витрати	2130	(2048)	(1933)
Витрати на збут	2150	(1719)	(1651)
Інші операційні витрати	2180	(2611)	(2118)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	1511	1257
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	40	83
Інші доходи	2240	0	5
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(42)
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	1551	1303
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	421	345
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1130	958
Чистий фінансовий результат: збиток			

Продовження Додатку В

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1130	958

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	7544	6854
Витрати на оплату праці	2505	4102	3988
Відрахування на соціальні заходи	2510	1509	1423
Амортизація	2515	1077	987
Інші операційні витрати	2520	532	532
Разом	2550	14764	13784

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати ФГ «Волова гора» за 2022 рік (тис. грн.)

Таблиця Б.1

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19178	16954
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	(11629)	(10977)
Валовий: прибуток	2090	7549	5977
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2144	1912
Адміністративні витрати	2130	(2187)	(2048)
Витрати на збут	2150	(1648)	(1719)
Інші операційні витрати	2180	(1982)	(2611)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	3876	1511
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	68	40
Інші доходи	2240		0
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	3944	1551
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	795	421
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3149	1130
Чистий фінансовий результат: збиток			

Продовження Додатку В

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	45831	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48980	1130

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	8079	7544
Витрати на оплату праці	2505	3991	4102
Відрахування на соціальні заходи	2510	1416	1509
Амортизація	2515	1283	1077
Інші операційні витрати	2520	597	532
Разом	2550	15366	14764

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати ФГ «Волова гора» за 2023 рік (тис. грн.)

Таблиця Б.1

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23628	19178
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	(14598)	(11629)
Валовий: прибуток	2090	9030	7549
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	748	2144
Адміністративні витрати	2130	(2523)	(2187)
Витрати на збут	2150	(1529)	(1648)
Інші операційні витрати	2180	(939)	(1982)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	4787	3876
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	74	68
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	4861	3944
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1093	795
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3768	3149
Чистий фінансовий результат: збиток			

Продовження Додатку В

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3768	48980

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	9558	8079
Витрати на оплату праці	2505	4298	3991
Відрахування на соціальні заходи	2510	1002	1416
Амортизація	2515	2919	1283
Інші операційні витрати	2520	1238	597
Разом	2550	19015	15366

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Алгоритм розрахунку показників фінансового стану підприємства

Таблиця В.1 Показники майнового стану підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	$\phi 1 \text{ p.1012} / \phi 1 \text{ p.1011}$
Коефіцієнт надходження	збільшення	$\phi 5$, розділ 2. р.3 / $\phi 1 \text{ p.1011}$ к. р.
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	$\phi 5$, розділ 2. р.8 / $\phi 1 \text{ p.1011}$ п. р.
Тип відтворення	> 0	Коефіцієнт надходження – Коефіцієнт вибуття

Таблиця В.2

Показники ліквідності підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	$\phi 1 (\text{p.1195} + \text{p.1200}) / \phi 1 (\text{p.1695} + 1700)$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	$\phi 1 (\text{p.1195} + \text{p.1200}) - \phi 1 \text{ p.1100} / \phi 1 (\text{p.1695} + 1700)$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	$\phi 1 \text{ p.1695} / \phi 1 (\text{p.1695} + 1700)$

Таблиця В.3

Показники фінансової стійкості підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Робочий капітал	>0	$\phi 1 (\text{p.1195} + \text{p.1200}) - \phi 1 (\text{p.1695} - 1700)$
Власні оборотні кошти	>0	$\phi 1 \text{ p.1495} - \phi 1 \text{ p.1095}$
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	$\phi 1 \text{ p.1495} / \phi 1 \text{ p.1300}$
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	$\phi 1 (\text{p.1595} + \text{p.1695} + \text{p.1700} - \text{p.1520} - \text{p.1660} - \text{p.1525}) / \phi 1 (\text{p.1495} + \text{p.1520} - \text{p.1660} - \text{p.1525})$
Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	$\leq 0,25$, зменшення	$\phi 1 \text{ p.1595} / \phi 1 \text{ p.1495}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	$\phi 1 (\text{p.1495} + \text{p.1595}) / \phi 1 \text{ p.1300}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	$\phi 1 (\text{p.1495} - \text{p.1095}) / \phi 1 \text{ p.1495}$

Продовження додатку В

Таблиця В.4

Показники ділової активності підприємства [52]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	$\phi 2 \text{ p.2000} / \phi 1 \text{ (p.1300)}$
Тривалість одного обороту активів (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності активів
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	$\phi 2 \text{ p.2000} / \phi 1 \text{ (p.1100)}$
Термін зберігання запасів (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності запасів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	$\phi 2 \text{ p.2000} / \phi 1 \text{ (p.1125)}$
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	$\phi 2 \text{ p.2000} / \phi 1 \text{ (p.1615)}$
Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Операційний цикл (днів)	зменшення	тривалість виробничого циклу + тривалість погашення дебіторської заборгованості
Фінансовий цикл (днів)	зменшення	тривалість операційного циклу - тривалість погашення кредиторської заборгованості

Таблиця В.5

Показники рентабельності підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт рентабельності активів	>0 , збільшення	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p.2335)} / (\phi 1 \text{ (p.1130)})$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 , збільшення	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p. 2355)} / \phi 1 \text{ (p.1495)}$
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	>0 , збільшення	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p.2355)} / \phi 1 \text{ (p.1495+p.1595)}$
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	>0 , збільшення	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p.2355)} / \phi 2 \text{ (p.2000)}$
Коефіцієнт рентабельності витрат	>0 , збільшення	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p. 2355)} / \phi 2 \text{ (p.2050)}$