

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

**на тему: «Напрями підвищення ефективності антикризового управління
підприємством»
(на базі матеріалів АТ «МОТОР СІЧ»)**

**здобувача вищої освіти 2 курсу
другого (магістерського) рівня
491М групи
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»**

Лисов Олександр Олександрович

(підпис ЗВО)

Науковий керівник:
д.е.н., професор **Письменна М.С.**

(підпис наукового керівника)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач вищої освіти О.О. Лисов
(підпис ЗВО)

Кропивницький – 2025 рік

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні та практичні положення магістерського дослідження дозволило визначити ключові напрямки антикризового менеджменту, які є критично важливими для відновлення авіаційних підприємств в післявоєнний період. За результатами проведеного наукового дослідження опубліковано статтю у фаховому науковому виданні..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти антикризового управління підприємством	8
1.2 Особливості антикризового управління в авіаційній галузі	18
Висновки до Розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «МОТОР СІЧ»	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово- господарської діяльності підприємства	28
2.2 Оцінка системи антикризового управління підприємства та її впливу на ефективність господарської діяльності підприємства	36
Висновки до Розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «МОТОР СІЧ».....	44
3.1 Впровадження систем моніторингу та контролю на підприємстві як напрямок антикризового управління	44
3.2 Програма реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю підприємства та оцінка її ефективності.....	51
Висновки до Розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними викликами, з якими стикається бізнес у нестабільному економічному середовищі. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, такі як коливання цін на сировину, зміни у законодавстві, нові міжнародні стандарти та вимоги до продукції, вимагають від підприємств швидкої та ефективної адаптації. У цьому контексті антикризове управління стає важливим інструментом для збереження стабільності та забезпечення ефективної діяльності компанії. Ефективне антикризове управління дозволяє своєчасно реагувати на різні виклики, мінімізувати їх негативний вплив і використовувати нові можливості для розвитку. Впровадження систем моніторингу та контролю на підприємстві є ключовим напрямом антикризового управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти та реагувати на потенційні загрози, знижувати ризики та оптимізувати діяльність компанії. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, зниженню витрат та поліпшенню фінансових показників.

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку здатність підприємства оперативно адаптуватися до нових викликів стає вирішальним фактором його виживання та розвитку. Системи моніторингу та контролю забезпечують постійний нагляд за різними аспектами діяльності компанії, такими як фінансові показники, виробничі процеси, логістика, кадрові ресурси та ринкові тенденції. Це дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють стабілізації ситуації та запобіганню кризовим явищам. Загалом, удосконалення антикризового управління діяльністю підприємства є необхідністю для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. В умовах непередбачуваності та нестабільності тільки системний підхід до управління ризиками та кризами дозволить підприємству не лише вижити, але й

розвиватися, використовуючи кризові ситуації як можливості для зростання та вдосконалення.

Наукова розробленість проблеми. Теоретичні питання антикризового управління підприємствами розглядали такі науковці, як Батрак О.В., Тарасенко І.О. [4], Гудзь О.Є. [7], Далик В.П., Павленчик А.О., Феник В.О., Матвієвський Н.А., Федориґа З.А., Приступа Д.А. [8], Докуніна К.І. [11], Єпіфанова І., Болотнов Д. [15], Жадько А.О. [16], Жиленко Г.Б. [17], Іванюта С.М. [19], Косарева І.П. [23] та ін. Практичні аспекти цієї проблеми розглядали такі дослідники, як Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. [5], Вовк О.М., Сафонік Н.П., Фрідріх Ю.В. [6], Жукова Н.К. [18], Кириченко С.О., Тульчинський Р.В., Ружицький А.В., Тульчинська С.О. [20], Ковалевська А.В. [21], Лігоненко Л.О. [26], Мальчик М.В., Оплачко І.О. [28], Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. [33] та ін. Проте в умовах військової агресії рф українські підприємства потребують подальших розробок напрямів удосконалення системи антикризового управління їх діяльністю.

Мета дослідження полягає у розробленні напрямів підвищення ефективності антикризового управління підприємств авіаційної галузі в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження наступні:

- 1) розкрити теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти антикризового управління підприємством;
- 2) виокремити особливості антикризового управління в авіаційній галузі;
- 3) навести організаційно-економічну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 4) навести оцінку системи антикризового управління підприємства та її впливу на ефективність господарської діяльності підприємства;
- 5) розробити напрями впровадження систем моніторингу та контролю на підприємстві як напрямки антикризового управління;

б) сформувати програму реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю підприємства та навести оцінку її ефективності.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – система антикризового управління підприємством.

Предмет дослідження – ефективність антикризового управління підприємств авіаційної галузі.

Методи дослідження антикризового управління діяльністю підприємства охоплюють широкий спектр підходів і технік, які дозволяють виявити, оцінити та мінімізувати ризики, а також розробити стратегії для подолання кризових ситуацій:

1) аналіз фінансової звітності передбачає вивчення бухгалтерських документів, таких як баланси, звіти про прибутки і збитки, звіти про рух грошових коштів. Фінансовий аналіз дозволяє визначити фінансове становище підприємства, його ліквідність, рентабельність та стабільність;

2) стратегічне планування включає розробку довгострокових планів, які враховують можливі кризові ситуації та шляхи їх подолання. Стратегічне планування передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення цілей та шляхів їх досягнення.

3) аналіз бізнес-процесів включає вивчення та оптимізацію внутрішніх процесів підприємства з метою підвищення їх ефективності та зменшення витрат. Цей метод допомагає виявити «вузькі місця» та резерви для покращення діяльності.

4) моніторинг і контроль – це регулярне відстеження ключових показників діяльності підприємства дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати необхідних заходів для їх коригування. Моніторинг включає використання інформаційних систем для збору та аналізу даних.

Теоретичну й методологічну основу дослідження представлено навчально-методичними літературними джерелами, науковими статтями, Інтернет-джерелами й даними про досліджувану компанію.

Інформаційна база наукового дослідження – офіційна інформація щодо діяльності про АТ «Мотор Січ», його фінансова звітність та інші дані, розміщені у вільному доступі.

Наукова новизна результатів магістерського дослідження полягає в наступному:

- формалізовано ключові аспекти антикризового управління підприємством;
- розширено специфіку антикризового управління авіакомпаніями України в умовах воєнного стану;
- набуло подальшого розвитку впровадження систем моніторингу та контролю на підприємстві як напрямок антикризового управління в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів обумовлене розробленням ефективної програми удосконалення антикризового управління АТ «Мотор Січ» в умовах військової агресії рф.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Структура, зміст та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, 6-ти параграфів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань) й 3 додатків. Загальний обсяг роботи – 90 аркушів друкованого тексту, у т.ч. – 62 аркуші основного тексту, 6 сторінок списку використаних джерел і 21 сторінка додатків. Кваліфікаційна робота містить 10 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти антикризового управління підприємством

Виникнення кризових ситуацій на підприємствах є явищем, що вимагає детального аналізу та розуміння. Підприємства можуть зазнавати різних типів криз, які виникають з різних причин та здійснюють вплив на їх функціонування. Криза на підприємстві – це ситуація, коли функціонуванню підприємства загрожують різні ризики через різні причини. Сутність кризи полягає в тому, що вона може призвести до зниження прибутковості, втрати ринкових позицій, зростання боргів або навіть до банкрутства. Кризи на підприємствах можуть виникати з різних причин і мати різний характер, але в основі багатьох з них лежить неефективне управління, стратегічне планування або реагування на змінні ринкові умови. Однією з типових причин кризи є фінансові труднощі, спричинені непрогнозованими витратами, неефективним управлінням оборотними коштами, втратою ключових контрактів або зниженням прибутковості. Крім того, кризи можуть виникати через виробничі проблеми, такі як технологічні недоліки, нестачу ресурсів або проблеми з якістю продукції, що призводить до втрати довіри споживачів та втрати ринкових позицій [44, с. 53].

Недостатня кваліфікація управлінського персоналу або конфлікти в управлінні також сприяють виникненню кризової ситуації, роблячи неможливим прийняття ефективних управлінських рішень. Крім того, репутаційна криза може виникнути через скандали, негативні новини або погані відгуки, що здатні пошкодити репутацію підприємства і зменшити довіру клієнтів та громадськості. В цілому кризи на підприємствах є

результатом впливу різноманітних факторів, і успішне управління їх вирішенням вимагає комплексного аналізу, стратегій та дій.

Однією з головних причин виникнення криз є фінансові труднощі, пов'язані зі збитками, боргами або недостатньою ліквідністю. Крім того, виробничі проблеми, такі як технологічні недоліки або проблеми з якістю продукції, можуть також спричинити кризу на підприємстві. Управлінські конфлікти та неефективне прийняття рішень здатні призвести до серйозних проблем, що загрожують діяльності підприємства. Варто детально розглянути кожен з цих причин та їх можливі наслідки для підприємства, щоб зрозуміти, як краще управляти кризовими ситуаціями і запобігти їх виникненню. Основні види криз на підприємстві наведено на рисунку 1.1.

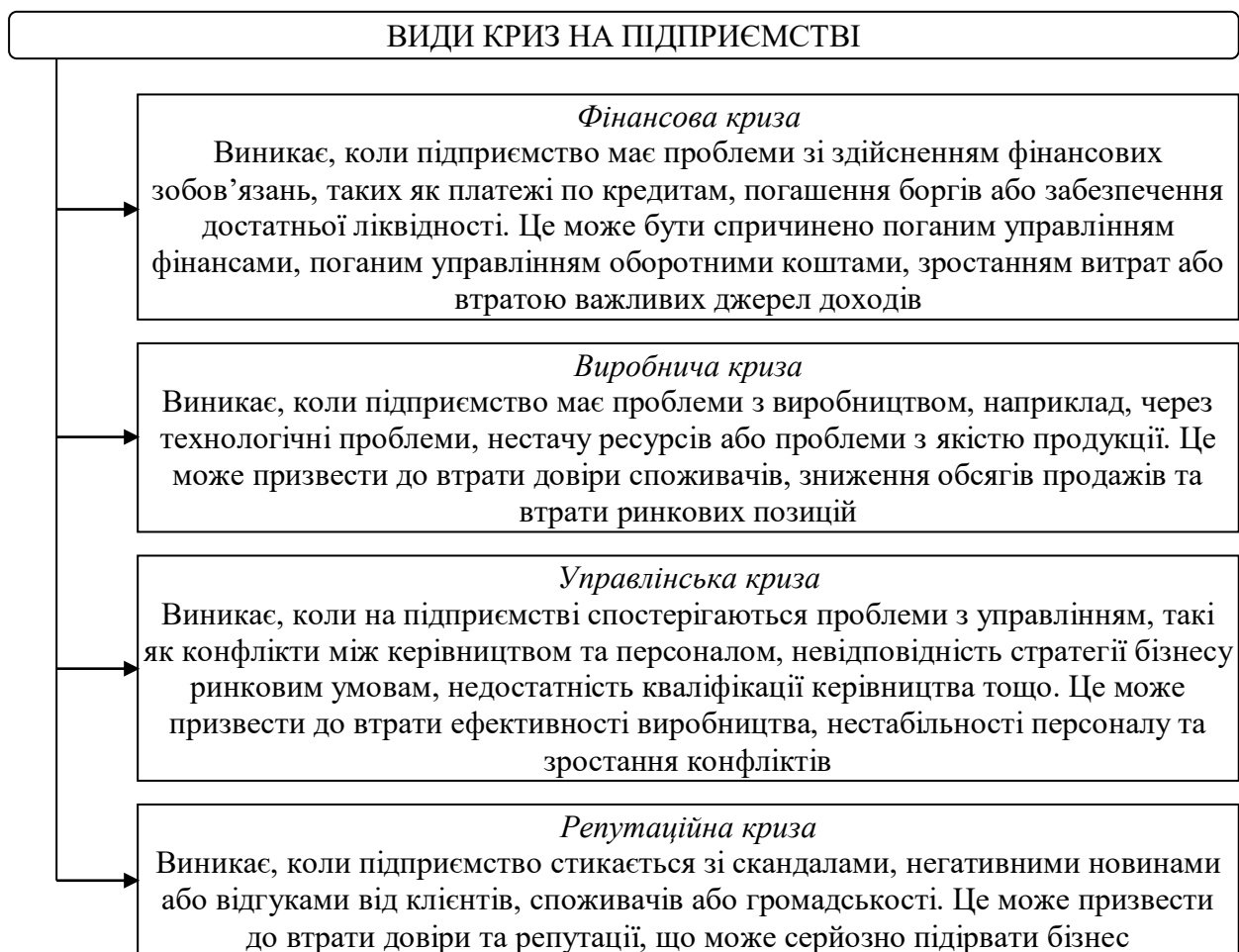


Рисунок 1.1 – Види криз на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [15; 16; 43]

Управління кризовими ситуаціями на підприємстві вимагає комплексного підходу, стратегій і дій для виходу з них та запобігання їх подальшому виникненню. Управління кризами на підприємствах є критично важливим для забезпечення стабільності, виживання та подальшого успіху у складних ситуаціях. Підприємства стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, а ефективне управління ними передбачає швидке реагування, компетентний аналіз ситуації та прийняття адекватних стратегій для подолання проблем.

Однією з ключових переваг управління кризами є можливість мінімізувати негативні наслідки кризи, такі як втрати прибутку, погіршення репутації, втрата довіри клієнтів та інвесторів або негативний вплив на стан підприємства (фінансовий стан, рівень конкурентоспроможності тощо). Швидке та ефективне управління кризовими ситуаціями також покликане допомогти зберегти ресурси та активи підприємства, запобігти банкрутству та зберегти робочі місця. Крім того, управління кризами сприяє покращенню внутрішньої організації та управління підприємством шляхом ідентифікації слабких місць, вдосконалення систем управління ризиками та прийняття запобіжних заходів для майбутнього [7, с. 6].

Отже, управління кризами на підприємствах є не лише стратегічним завданням для забезпечення стійкості та виживання організації, але і ключовою умовою для збереження конкурентних позицій та досягнення подальшого успіху.

Антикризове управління підприємством – це стратегічний підхід, спрямований на запобігання кризовим ситуаціям або мінімізацію їх наслідків в разі виникнення. За результатами проведеного дослідження наведемо основні наукові підходи до трактування цього терміну:

1. З економічної точки зору антикризове управління орієнтоване на збереження фінансової стабільності підприємства та зменшення впливу кризових явищ на його діяльність. Цей підхід передбачає розробку стратегій залучення додаткових ресурсів, оптимізацію фінансових потоків та

управління ризиками з метою підтримання ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільності.

2. Управлінський підхід передбачає реалізацію спеціальних стратегій та заходів, спрямованих на виявлення, аналіз та реагування на кризові ситуації. Він включає розробку планів невідкладних заходів, впровадження програм зменшення витрат, реструктуризацію бізнес-процесів та активний пошук нових можливостей для підприємства.

3. За психологічного підходу, антикризове управління спрямоване на забезпечення психологічної стійкості та мотивації персоналу в умовах кризи. Цей підхід передбачає підтримку комунікації в колективі, розвиток стресостійкості та психологічну підготовку персоналу до роботи в непередбачуваних умовах.

Ці наукові підходи допомагають зрозуміти комплексний характер антикризового управління та розвивати стратегії для успішного подолання кризових ситуацій на підприємстві. На нашу думку, антикризове управління на підприємстві – це система стратегій, методів та процесів, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій й ефективне управління ними у разі потреби. Воно передбачає розробку планів дій для реагування на негативні події, моніторинг ризиків та прийняття запобіжних заходів для зменшення їх впливу [20, с. 43].

Зроблено висновок, що антикризове управління також орієнтоване на забезпечення стабільності та витривалості підприємства в умовах непередбачуваності та змін на ринку. Воно передбачає впровадження ефективної комунікації, залучення ключових зацікавлених сторін та мобілізацію ресурсів для швидкого реагування на виникаючі виклики. Крім того, антикризове управління передбачає постійне вдосконалення та адаптацію стратегій управління до змінних умов, забезпечуючи здатність підприємства пристосовуватися до будь-яких негативних впливів та виходити з кризових ситуацій з мінімальними втратами.

Організаційно-методологічні аспекти антикризового управління підприємством включають в себе різноманітні стратегії, методи та процеси, спрямовані на запобігання кризовим ситуаціям та ефективне управління ними у разі виникнення. Метою антикризового управління на підприємстві є забезпечення стійкості, виживання та подальшого розвитку підприємства в умовах кризових ситуацій. Це означає надання ефективних і стратегічно обґрунтованих рішень для мінімізації негативних наслідків кризи та забезпечення можливостей для відновлення діяльності підприємства [47, с. 136].

Завдання антикризового управління наступні (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Завдання антикризового управління на підприємстві

Завдання	Характеристика
Профілактика кризових ситуацій	Розробка та впровадження стратегій та механізмів для попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві включає аналіз ризиків, прогнозування змін у зовнішньому середовищі, виявлення проблем та слабких місць у діяльності підприємства та їх вирішення заздалегідь
Реагування на кризові ситуації	Розробка та впровадження планів дій для ефективного управління кризовими ситуаціями у разі їх виникнення передбачає швидку мобілізацію ресурсів, встановлення кризових команд, прийняття стратегічних рішень та вжиття заходів для мінімізації негативних наслідків
Відновлення діяльності підприємства	Розробка та впровадження планів відновлення після кризової ситуації з метою відновлення нормального функціонування бізнесу, включаючи відновлення виробничих процесів, відновлення репутації бренду, відновлення взаємовідносин з клієнтами та партнерами
Навчання та підготовка персоналу	Забезпечення того, щоб персонал підприємства був належно підготовлений для ефективного управління кризовими ситуаціями, включає проведення тренінгів, симуляційних вправ та інших форм навчання для забезпечення готовності персоналу до дій в критичних ситуаціях

Джерело: сформовано автором за даними [26; 33; 48]

Отже, антикризове управління має за мету не лише виживання підприємства в умовах кризи, але й його подальший розвиток та зміцнення після подолання складних періодів. Принципи антикризового управління визначають базові стратегії та підходи, які підприємство повинне використовувати для ефективного управління кризовими ситуаціями:

1) превентивність, тобто передбачення та запобігання кризовим ситуаціям, є ключовим принципом антикризового управління, і це означає розробку стратегій та механізмів для ідентифікації потенційних загроз і прийняття заходів для їх усунення або зменшення;

2) гнучкість та здатність до швидкого реагування на зміни в ринкових умовах або внутрішніх факторах є важливим принципом, тобто підприємство повинне бути готовим до впровадження швидких та ефективних рішень у випадку негативних змін;

3) антикризове управління повинне бути інтегрованим у загальну стратегію управління підприємством, тобто стратегії антикризового управління повинні бути враховані у всіх аспектах діяльності підприємства;

4) транспарентність, тобто забезпечення відкритості та прозорості у процесі управління кризовими ситуаціями, включає відкриту комунікацію зі зацікавленими сторонами, вчасну інформацію про поточний стан справ і плани дій;

5) залучення персоналу до процесу прийняття рішень та реалізації стратегій, адже працівники повинні мати можливість ділитися ідеями, пропозиціями та власним баченням ситуації для спільного пошуку оптимальних рішень [26, с. 165].

Ці принципи визначають фундаментальні принципи, на яких ґрунтується антикризове управління, і допомагають підприємствам забезпечувати стійкість та виживання в умовах невпевненості та змін. Функції антикризового управління включають широкий спектр завдань та дій, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій та ефективне управління ними у разі потреби:

1) ідентифікація потенційних загроз та визначення рівня ризику для підприємства, яка включає оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства, та визначення ймовірності виникнення кризових ситуацій;

2) розроблення стратегій та планів дій для запобігання кризовим ситуаціям та реагування на них у разі потреби має на увазі розробку антикризових планів, реалізацію стратегій розвитку, реструктуризації та забезпечення стійкості бізнесу;

3) систематичний моніторинг стану справ підприємства з метою вчасного виявлення ознак кризових ситуацій та ефективного управління ними передбачає вивчення фінансових показників, аналіз ринкових тенденцій та виявлення проблемних ситуацій;

4) забезпечення ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи персонал підприємства, клієнтів, постачальників, інвесторів та громадськість допомагає зберігати довіру та підтримку під час кризових ситуацій і забезпечує ефективну реакцію на проблеми;

5) прийняття стратегічних рішень та керівництво підприємством у періоди кризових ситуацій – прийняття важливих рішень щодо фінансового управління, переговорів з кредиторами, реорганізації бізнес-процесів та інших дій для забезпечення виживання та подальшого розвитку [21, с. 32].

Ці функції антикризового управління спільно допомагають підприємствам попереджувати кризові ситуації та ефективно управляти ними у разі виникнення, забезпечуючи стійкість та успішний розвиток бізнесу.

Ключові аспекти антикризового управління підприємством наведено на рисунку 1.2. Ці організаційно-методологічні аспекти становлять основу ефективного антикризового управління підприємством і допомагають забезпечити стійкість та витривалість організації в умовах непередбачуваності та змін. Важливим аспектом є належне впровадження організаційних структур та процедур, спрямованих на попередження кризових ситуацій та реагування на них. Крім того, регулярне оновлення та вдосконалення цих аспектів є необхідним для підтримки високої ефективності антикризового управління в динамічному бізнес-середовищі.

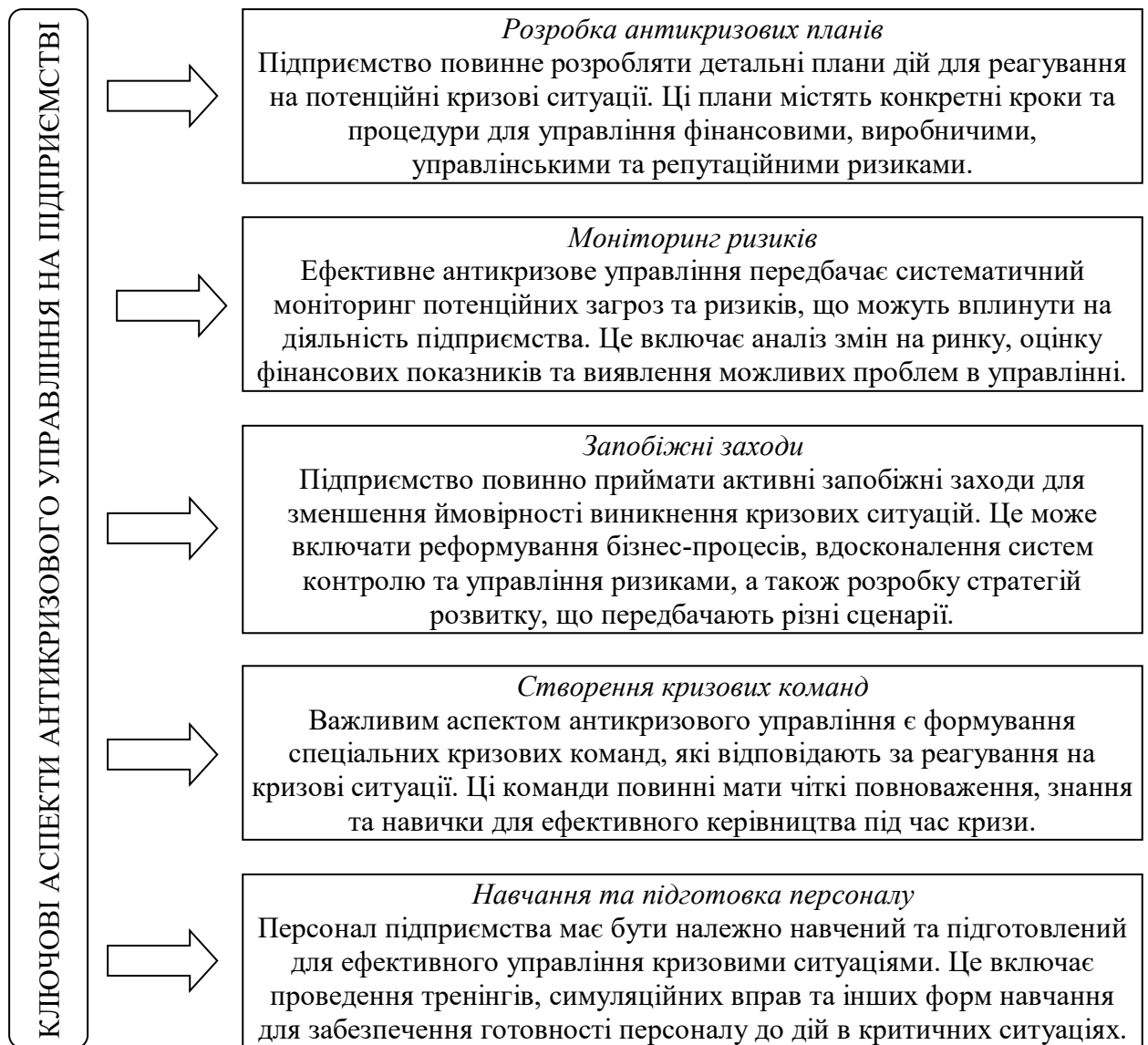


Рисунок 1.2 – Ключові аспекти антикризового управління на підприємстві
Джерело: побудовано автором за даними [7; 8; 48]

Системи антикризового управління на підприємстві можуть бути різноманітними і включати різні компоненти та методи, а основними видами систем антикризового управління є наступні:

– стратегічні системи антикризового управління орієнтовані на розвиток довгострокових стратегій та планів дій для запобігання кризовим ситуаціям та підтримки стійкості підприємства в умовах невпевненості. Вони включають в себе стратегії розвитку бізнесу, управління ризиками, диверсифікацію та інші методи для забезпечення стійкості підприємства;

- операційні системи антикризового управління спрямовані на реалізацію конкретних заходів та процесів для управління кризовими ситуаціями у реальному часі. Вони включають плани дій для вирішення конкретних проблем, аварійне управління, кризові команди та інші методи для швидкого реагування на кризові ситуації;

- фінансові системи антикризового управління спрямовані на забезпечення фінансової стійкості та виживання підприємства в умовах кризи та включають стратегії фінансового управління, реструктуризації боргу, залучення додаткових фінансових ресурсів та інші методи для забезпечення фінансової стабільності;

- інформаційні системи антикризового управління спрямовані на забезпечення доступності та якості інформації для прийняття рішень у кризових ситуаціях та включають системи моніторингу, аналізу та звітності для швидкого збору, обробки та розповсюдження інформації про кризові ситуації;

- організаційні системи антикризового управління включають структури та процеси, які забезпечують ефективне керівництво та координацію дій у кризових ситуаціях. Вони передбачають розподіл повноважень, створення кризових команд, визначення ролей та відповідальностей, а також забезпечення комунікації та взаємодії між структурними підрозділами підприємства [7, с. 7].

Ці системи можуть використовуватися окремо або у поєднанні для ефективного управління кризовими ситуаціями та забезпечення стійкості підприємства. Рішення про впровадження таких систем залежить від різних факторів, таких як розмір підприємства, його специфіка, галузеві особливості, фінансові можливості та стратегічні цілі. Деякі великі корпорації та підприємства, особливо ті, що мають значну вагу на міжнародному ринку або діють у високоризикових галузях, активно впроваджують системи антикризового управління для забезпечення стійкості та здатності виживати в умовах непередбачуваності.

У той же час менші підприємства, особливо малі, можуть не мати достатніх ресурсів або знань для впровадження складних систем антикризового управління. Вони спираються на більш прості стратегії та підходи до управління ризиками або реагують на кризові ситуації лише в момент їх виникнення. Отже, впровадження систем антикризового управління є питанням стратегії та ресурсів, і кожне підприємство приймає рішення відповідно до своїх потреб та умов. Кожне підприємство має враховувати свої унікальні характеристики, ризики та можливості при розробці та впровадженні системи антикризового управління. Вирішення питання впровадження антикризового управління також залежить від етапу розвитку підприємства та його стратегічних цілей. Запровадження ефективної системи антикризового управління покликане сприяти збереженню конкурентних переваг та забезпечення стійкості підприємства у складних умовах ринкового середовища [34, с. 118].

Таким чином, системи антикризового управління для підприємств мають важливе значення для забезпечення стійкості, виживання та подальшого розвитку в умовах непередбачуваності та небезпеки. Кризові ситуації виникають з різних причин, включаючи економічні зміни, фінансові труднощі, стратегічні помилки, природні катастрофи та інші чинники, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства.

Системи антикризового управління допомагають підприємствам попереджувати виникнення кризових ситуацій або ефективно реагувати на них у разі необхідності. Вони забезпечують необхідні інструменти, стратегії та процедури для швидкого виявлення проблем, прийняття важливих рішень та мобілізації ресурсів для подолання складних ситуацій. Крім того, системи антикризового управління сприяють покращенню внутрішнього управління, розвитку стратегічного мислення та підвищенню готовності персоналу до дій у кризових умовах. Вони є необхідною складовою успішного управління будь-яким підприємством в сучасному мінливому бізнес-середовищі.

1.2 Особливості антикризового управління в авіаційній галузі

Авіаційна галузь – це галузь транспорту та промисловості, яка включає різноманітні аспекти, пов’язані з польотами повітряних суден, їх ремонтом, технічним обслуговуванням, а також управлінням та регулюванням цих процесів. Її складові елементи наведено нижче:

1) організація та здійснення пасажирських перевезень, включаючи регулярні та чартерні польоти, внутрішні та міжнародні рейси;

2) перевезення вантажів за допомогою повітряних суден, включаючи вантажні лінії та чартерні перевезення;

3) ремонт, обслуговування та технічне обслуговування повітряних суден, включаючи моторо-ремонтні заводи, сертифіковані центри технічного обслуговування та інші підприємства, що забезпечують технічну підтримку;

4) розробка, виробництво та продаж повітряних суден, літаків, вертольотів, двигунів, а також аеронавігаційного обладнання та компонентів;

5) експлуатація та управління аеропортами, включаючи пасажирські та вантажні термінали, палуби, а також наземні служби, які забезпечують безпеку та комфорт пасажирів;

6) навчальні заклади, що готують фахівців для авіаційної галузі, включаючи пілотів, інженерів, техніків, адміністраторів та інших спеціалістів [6, с. 126].

Авіаційна галузь є важливим компонентом глобальної транспортної системи й відіграє ключову роль у забезпеченні зв’язків між різними регіонами, розвитку економіки та міжнародному обміні.

Специфіка авіаційної галузі полягає у ряді особливостей, які роблять її унікальною порівняно з іншими галузями транспорту та промисловості (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Специфічні риси авіаційної галузі

Риси	Характеристика
Високі технічні вимоги	Авіаційна галузь стикається з високими технічними вимогами до повітряних суден, їх обслуговування та безпеки польотів. Вимоги до безпеки та надійності повинні відповідати міжнародним стандартам, а нові технології постійно вносять зміни в авіаційну техніку та процеси обслуговування
Значний вплив регулюючих органів	Авіаційна галузь піддається значному впливу регулюючих органів, таких як міжнародні організації (наприклад, Міжнародна організація цивільної авіації - ІКАО), національні авіаційні урядові відомства та регулятори, які встановлюють стандарти безпеки, екології, технічного обслуговування тощо
Глобальний характер	Авіаційна галузь є глобальною, оскільки авіаперевезення здійснюються між країнами та континентами, що ставить перед авіакомпаніями та аеропортами великі завдання з організації міжнародних польотів, виконання міжнародних стандартів безпеки та взаємодії з різними культурними та регуляторними середовищами
Значний економічний вплив	Авіаційна галузь відіграє важливу роль у світовій економіці, забезпечуючи зв'язок між різними регіонами, розвиток туризму та торгівлі. У зв'язку з цим авіаційна галузь здійснює значний економічний вплив та є стратегічно важливою для багатьох країн
Високий рівень конкуренції	Конкуренція в авіаційній галузі дуже значна, особливо серед авіакомпаній, що конкурують за пасажирів та вантажні перевезення. Це стимулює постійне вдосконалення сервісу, тарифів, технічних можливостей та ефективності

Джерело: сформовано автором за даними [38; 50]

Ці аспекти роблять авіаційну галузь викликом для учасників цього ринку, але водночас вона залишається ключовою складовою сучасної глобальної економіки та транспортної системи. У компаніях авіаційної галузі існують різноманітні ризики, які можуть виникати з різних причин. У компаніях авіаційної галузі існують різноманітні ризики, які можуть виникати з різних причин. Один з основних ризиків – це загроза безпеки польотів, яка здатна призвести до втрати життів, травм та матеріальних збитків через технічні несправності, людські помилки або погодні умови.

Фінансові ризики також важливі, оскільки компанії стикаються з високими витратами на технічне обслуговування, зміни цін на паливе, валютні коливання та конкуренцію. Регуляторні аспекти також є значущими, оскільки компанії повинні дотримуватися численних стандартів безпеки, сертифікації та інших вимог. Політичні та геополітичні події, такі як терористичні акти або конфлікти, також здатні впливати на авіаційну

діяльність. Нарешті, погодні ризики, такі як тумани чи грози, здатні призвести до затримок у польотах або відмін рейсів. Ці ризики потребують уважного аналізу та управління для забезпечення безпеки, стабільності та успішної діяльності компаній авіаційної галузі [24, с. 109].

Система антикризового управління в компаніях авіаційної галузі має свої особливості через специфіку їх діяльності та високі вимоги до безпеки та надійності:

1. Високі стандарти безпеки.

В авіаційній галузі безпека завжди є пріоритетом. Система антикризового управління повинна включати в себе суворі процедури та стандарти безпеки, щоб запобігти аваріям та мінімізувати ризики для пасажирів та екіпажу. Враховуючи специфіку авіаційного сектора та його високі вимоги до безпеки, система антикризового управління повинна бути деталізованою, комплексною та надійною. Основні складові системи антикризового управління в авіаційних компаніях наведено нижче:

- профілактичні заходи та планування кризових ситуацій – компанії повинні розробляти детальні плани дій на випадок кризових ситуацій, таких як аварії, технічні неполадки, терористичні загрози або природні катастрофи, і ці плани включають у себе процедури реагування, евакуації, комунікації та відновлення роботи;

- регулярне навчання та тренування персоналу є ключовим аспектом системи антикризового управління, адже персонал повинен бути готовим ефективно діяти в надзвичайних ситуаціях, забезпечуючи безпеку пасажирів та екіпажу;

- високотехнологічні системи моніторингу та контролю допомагають вчасно виявляти потенційні загрози та проблеми, такі як технічні несправності або порушення безпекових процедур;

- компанії повинні підтримувати тісну співпрацю з відповідними регуляторами та органами безпеки авіації, а також іншими авіаційними

компаніями та агентствами з метою обміну інформацією та кращого реагування на кризові ситуації;

– система антикризового управління повинна піддаватися постійному аналізу та вдосконаленню з урахуванням нових технологій, трендів та навчальних висновків з кризових ситуацій.

Узгоджена робота цих складових допомагає забезпечити ефективну реакцію на кризові ситуації та зберегти безпеку та стабільність в авіаційній галузі [2, с. 104].

2. Гнучкість та швидкість реагування.

У компаніях авіаційної галузі час є критичним фактором. Система антикризового управління повинна бути гнучкою та швидкою у реагуванні на кризові ситуації, такі як технічні проблеми, погодні умови або політичні турбулентності. Система антикризового управління на підприємствах авіаційної галузі повинна бути адаптована до мінливого середовища та бути гнучкою у реагуванні на непередбачувані обставини. В умовах авіаційного сектору, де час є критичним фактором, ефективна реакція на кризові ситуації вимагає швидкості та координації дій.

Підприємства авіаційної галузі повинні демонструвати готовність до впровадження негайних заходів у разі виникнення кризових ситуацій, таких як технічні проблеми з повітряними суднами, погодні умови, терористичні загрози або інші випадки надзвичайних обставин. Гнучкість системи антикризового управління полягає в можливості швидко адаптуватися до нових обставин, враховуючи специфіку ситуації та забезпечуючи оптимальне використання наявних ресурсів. Швидкість реагування важлива для мінімізації втрат та запобігання подальшому розвитку кризової ситуації.

Для досягнення високої ефективності системи антикризового управління важливо мати відповідну організаційну структуру, чітко визначені ролі та відповідальність керівництва та персоналу, а також ефективні комунікаційні канали та процедури співпраці з регуляторами та іншими зацікавленими сторонами. Лише така система забезпечить

підприємствам авіаційної галузі здатність ефективно керувати кризовими ситуаціями та забезпечити безпеку та стабільність їх діяльності [13, с. 19].

3. Комплексний підхід до ризиків.

Оскільки авіаційна галузь стикається з різноманітними видами ризиків, включаючи технічні, фінансові, регуляторні та геополітичні, система антикризового управління повинна бути комплексною та охоплювати всі аспекти діяльності компанії. Комплексний підхід до ризиків в авіаційній галузі передбачає врахування різноманітних видів загроз та розробку відповідної стратегії для їх управління. Цей підхід визнає, що ризики можуть виникати з різних джерел і мають різний характер, тому для їх ефективного управління потрібна комплексна стратегія.

Перший аспект комплексного підходу – це ідентифікація ризиків, що передбачає аналіз потенційних загроз для авіаційної безпеки, таких як технічні неполадки, погодні умови, людські помилки, терористичні акти та інші. Другий аспект – це оцінка ризиків після ідентифікації потенційних загроз, що допомагає визначити, які ризики є найбільш серйозними та потребують найбільшої уваги. Третій аспект – розробка стратегій управління ризиками. На основі оцінки ризиків розробляються конкретні стратегії та заходи для їх управління, що включає впровадження запобіжних заходів, розробку планів надзвичайних ситуацій, забезпечення надійності обладнання та технологій, тренування персоналу та багато іншого.

Отже, комплексний підхід до ризиків дозволяє підприємствам авіаційної галузі ефективно виявляти, оцінювати та управляти різноманітними видами загроз, що допомагає забезпечити безпеку та стабільність їх діяльності [19, с. 86].

4. Технологічні інновації.

Впровадження новітніх технологій, таких як системи моніторингу безпеки польотів, програми прогнозування та аналізу ризиків, допомагає компаніям авіаційної галузі ефективно виявляти та управляти кризовими ситуаціями:

1) використання передових систем моніторингу та аналізу даних дозволяє виявляти потенційні загрози та проблеми на ранніх стадіях, що включає моніторинг стану повітряних суден, аналіз даних з безпеки польотів, прогнозування погодних умов та інше;

2) розробка та впровадження автоматизованих систем управління кризами дозволяє швидко реагувати на виникнення небезпечних ситуацій та координувати дії персоналу та ресурсів для їх вирішення;

3) використання дронів та дистанційних технологій для моніторингу безпеки польотів, виявлення потенційних загроз з повітря та надання допомоги в надзвичайних ситуаціях;

4) застосування штучного інтелекту та аналізу великих обсягів даних дозволяє ефективно виявляти патерни та тренди в безпеці польотів, що допомагає уникнути потенційних кризових ситуацій;

5) впровадження передових технологій у навчальні програми для персоналу допомагає підготувати їх до ефективного реагування на надзвичайні ситуації та кризові події.

Технологічні інновації створюють унікальні можливості для покращення системи антикризового управління в авіаційній галузі, сприяючи забезпеченню безпеки та стабільності в повітряному просторі. Їх ефективне використання дозволяє зменшити ризики кризових ситуацій та мінімізувати їх наслідки [42, с. 96].

5. Співпраця з регуляторами та іншими зацікавленими сторонами.

Успішна система антикризового управління передбачає ефективну співпрацю з регуляторами, правоохоронними органами, міжнародними організаціями та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення безпеки та стабільності в галузі авіації. Співпраця з регуляторами та іншими зацікавленими сторонами є ключовим елементом ефективного антикризового управління в авіаційній галузі. Регулятори, такі як авіаційні та міжнародні організації, відіграють важливу роль у встановленні стандартів безпеки, нормативних вимог та процедур управління кризами. Співпраця з ними

дозволяє підприємствам авіаційного транспорту бути в курсі останніх законодавчих змін та вимог, а також адаптувати свої стратегії та процедури відповідно до них.

Окрім регуляторів, також важлива співпраця з іншими зацікавленими сторонами, такими як інші авіакомпанії, аеропорти, постачальники, громадські організації та професійні спілки. Ця співпраця може включати обмін інформацією, спільне розроблення планів надзвичайних ситуацій, проведення спільних тренувань та координацію дій у разі кризових подій. Взаємодія з регуляторами та іншими зацікавленими сторонами допомагає забезпечити взаєморозуміння, координацію та спільність дій в умовах кризових ситуацій, що сприяє ефективному вирішенню проблем, зменшенню ризиків та забезпеченню безпеки для пасажирів, екіпажу та громадськості в цілому. Такий підхід дозволяє підприємствам авіаційного транспорту бути готовими до надзвичайних ситуацій та ефективно керувати ними, забезпечуючи безпеку та стабільність у галузі авіації [18, с. 16].

Формування системи антикризового управління на підприємстві авіаційної галузі може бути поділене на кілька етапів, які наведено на рисунку 1.3.

Відсутність системи антикризового управління на підприємстві авіаційної галузі може мати серйозні наслідки. Перш за все, це може призвести до підвищення ризику виникнення кризових ситуацій через недостатній контроль над потенційними загрозами. В результаті цього збільшується ймовірність виникнення непередбачених подій, що може призвести до серйозних збитків для підприємства. Крім того, відсутність планів та процедур для управління кризовими ситуаціями здатна призвести до збільшення збитків у разі виникнення таких ситуацій. Фінансові втрати, збитки в репутації та інші негативні наслідки можуть суттєво підірвати стабільність та успішність підприємства.

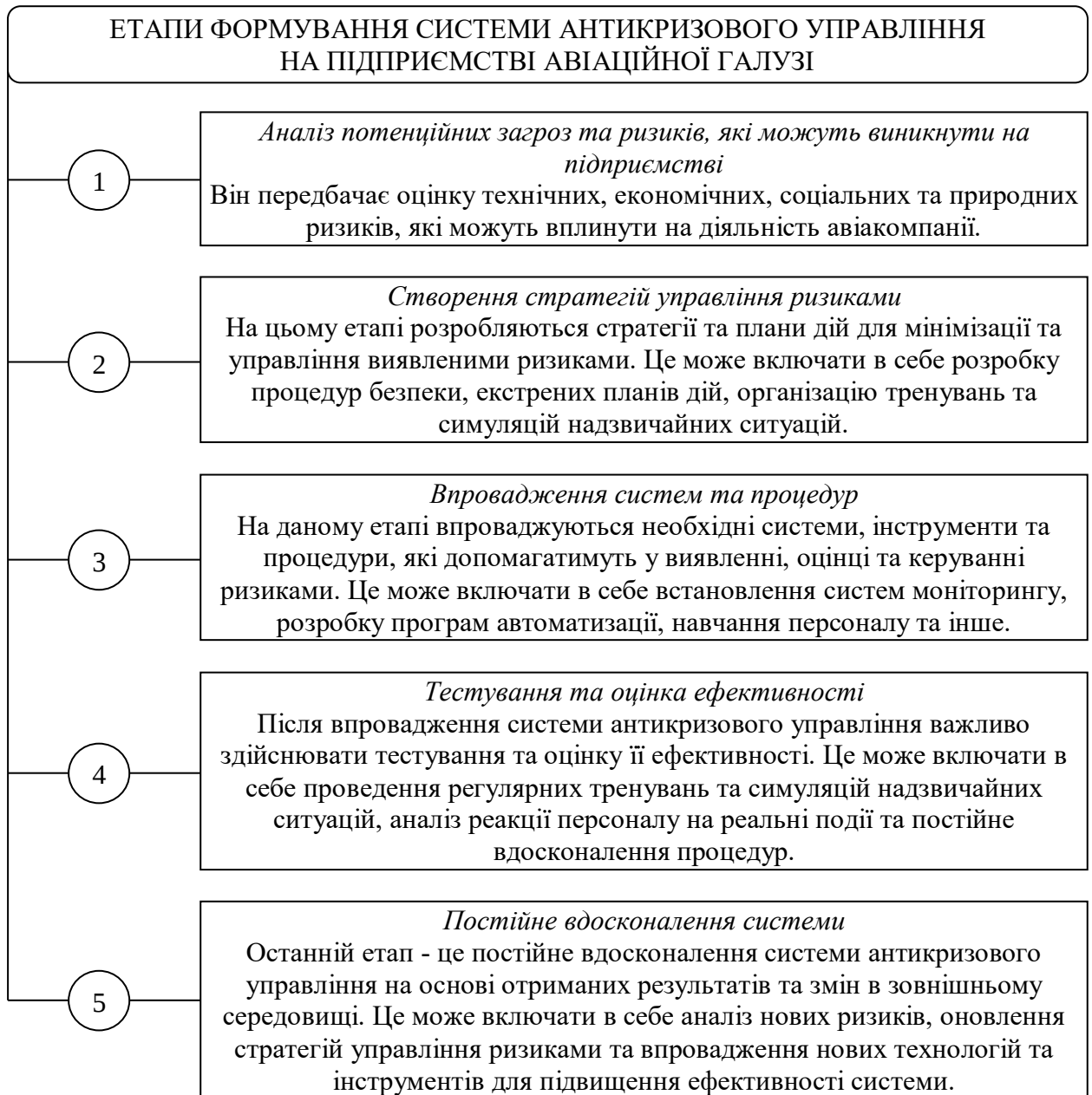


Рисунок 1.3 – Етапи формування системи антикризового управління на підприємстві авіаційної галузі

Джерело: побудовано автором за даними [6; 21]

Більш того, недостатньо ефективне управління кризовими ситуаціями може призвести до погіршення відносин з клієнтами, партнерами, регуляторами та іншими зацікавленими сторонами. Це здатне позначитися на довірі та співпраці з ними, що додатково ускладнить ситуацію підприємства. Не менш важливим є той факт, що підприємство, яке не здатне ефективно керувати кризовими ситуаціями, ризикує втратити конкурентну перевагу на

ринку порівняно з конкурентами, які мають вдосконалені системи антикризового управління [38, с. 10]. Таким чином, впровадження системи антикризового управління є критично важливим для забезпечення стабільності, безпеки та успішної діяльності підприємства в умовах непередбачуваних ситуацій.

Отже, антикризове управління в авіаційній галузі є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств у цьому секторі. Завдяки вдосконаленим стратегіям та системам управління ризиками авіаційні компанії мають змогу ефективно запобігати кризовим ситуаціям та швидко реагувати на них. Впровадження антикризового управління дозволяє знизити ризики для пасажирів, екіпажу та компанії в цілому, забезпечуючи безпеку та стабільність у повітряному транспорті. Безсумнівно, співпраця з регуляторами та іншими зацікавленими сторонами важлива для успішного впровадження системи антикризового управління. Відсутність чи низька ефективність такої системи може призвести до серйозних фінансових, репутаційних та оперативних проблем, що загрожуватимуть діяльності підприємств авіаційного сектора. З цього зроблено висновок, що ретельне планування, впровадження та постійне вдосконалення системи антикризового управління є важливими завданнями для ТОП-менеджменту авіаційних компаній.

Висновки до Розділу 1

Згідно проведеного дослідження зроблено висновок, що управління кризами на підприємствах вважається невід'ємною складовою успішного функціонування, особливо в умовах непередбачуваності та нестабільності. Антикризове управління підприємством спрямоване на запобігання кризовим ситуаціям або мінімізацію їх впливу в разі виникнення. На нашу думку, це система стратегій, методів та процесів, спрямованих на передбачення та управління негативними обставинами. Антикризове управління передбачає

ретельну розробку планів дій для реагування на кризові ситуації, систематичний моніторинг ризиків та вжиття запобіжних заходів для зменшення їх можливого впливу. Організаційно-методологічні аспекти антикризового управління підприємством включають в себе різноманітні стратегії, методи та процеси, спрямовані на попередження кризових ситуацій та ефективне управління ними у випадку їх виникнення. Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільності, здатності до виживання та подальшого розвитку підприємства в умовах кризових ситуацій, тому системи антикризового управління для підприємств мають велике значення, забезпечуючи не лише стійкість, але й можливість подальшого розвитку в умовах непередбачуваності та небезпеки.

На нашу думку, авіаційна індустрія відіграє важливу роль у глобальній транспортній системі, забезпечуючи не лише зв'язок між регіонами, але й сприяючи економічному розвитку та міжнародному обміну. Втім, відсутність системи антикризового управління на підприємстві авіаційної галузі може мати серйозні наслідки. Передусім це може призвести до зростання ризику кризових ситуацій через неефективний контроль над потенційними загрозами. Це, в свою чергу, призводить до непередбачених подій, що значно знижує стабільність та успішність підприємства. Більше того, відсутність планів та процедур управління кризовими ситуаціями здатна збільшити збитки у випадку їх виникнення, що може суттєво підірвати фінансову стійкість та репутацію підприємства. Отже, впровадження ефективного антикризового управління стає необхідністю в авіаційній галузі, яка відіграє ключову роль у світовому транспортному секторі. Завдяки розробленим стратегіям та вдосконаленим системам управління ризиками, авіаційні підприємства мають змогу не лише передбачати можливі кризові ситуації, але й оперативно реагувати на них, забезпечуючи стабільність та безпеку в авіаперевезеннях.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

АТ «Мотор Січ» є одним з провідних виробників світу авіадвигунів для літаків й гелікоптерів, промислових газотурбінних установок. Підприємство було засноване в 1907 році і має понад столітню історію. Продукція підприємства використовується на літаках і вертольотах різного призначення у понад 120 країнах. Завдяки впровадженню сучасних технологій, що базуються на новітніх наукових досягненнях, та завдяки професійному, кваліфікованому колективу і унікальній виробничій базі, підприємство продовжує успішно розвиватися. Ефективна управлінська стратегія також сприяє його постійному зростанню [32].

Розвинена виробнича інфраструктура АТ «Мотор Січ» дозволяє здійснювати повний цикл виробництва авіаційних двигунів – від розробки до тестування та введення в експлуатацію. Ефективна управлінська стратегія дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та ріст. АТ «Мотор Січ» залишається важливим гравцем на ринку авіаційної техніки, демонструючи постійний розвиток і високі стандарти якості.

АТ «Мотор Січ» (Motor Sich Airline), офіційно зареєстроване в Україні як структурний підрозділ ПАТ «Мотор Січ», є українською авіакомпанією, що базується у Запоріжжі. Головним операційним центром авіакомпанії, який включає стоянки, авіатехнічні споруди та ангари, є аеропорт «Запоріжжя».

Реквізити компанії наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Реквізити АТ «Мотор Січ» [31]

Повне найменування юридичної особи	Публічне акціонерне товариство Мотор Січ
Скорочена назва	АТ «Мотор Січ»
Статус юридичної особи (станом на 18.06.2024)	Не перебуває в процесі припинення
ЄДРПОУ	14307794
Дата реєстрації	25.05.1994 (30 років)
Розмір статутного капіталу	280 528 650,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	Основний: 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування Інші: 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту
Місцезнаходження юридичної особи	69068, Запорізька область, місто Запоріжжя, проспект Моторобудівників, будинок 15

Далі проаналізуємо фінансові результати діяльності компанії (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів господарської діяльності АТ «Мотор Січ» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення ланцюгові			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13718770	10466608	8554789	-3252162	-1911819	-23,7	-18,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9201102	6821107	5090429	-2379995	-1730678	-25,9	-25,4
Валовий прибуток	4517668	3645501	3464360	-872167	-181141	-19,3	-5,0
Інші операційні доходи	724573	1535183	988284	810610	-546899	111,9	-35,6

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	320563	271725	142361	-48838	-129364	-15,2	-47,6
Адміністративні витрати	1591072	1338863	1141244	1018300	-197619	317,7	-14,8
Витрати на збут	785641	478036	316687	-307605	-161349	-39,2	-33,8
Інші операційні витрати	1575946	1837139	1976425	261193	139286	16,6	7,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	1289582	1526646	1018288	237064	-508358	18,4	-33,3
Дохід від участі в капіталі	1433	3689	1493	2256	-2196	157,4	-59,5
Інші фінансові доходи	221	4291	2036	4070	-2255	1841,6	-52,6
Інші доходи	88102	1387	618	-86715	-769	-98,4	-55,4
Фінансові витрати	265837	301092	313284	35255	12192	13,3	4,0
Втрати від участі в капіталі	1106	10732	818	9626	-9914	870,3	-92,4
Інші витрати	1521	875051	359789	873530	-515262	57431,3	-58,9
Фінансовий результат до оподаткування	1110874	349138	348544	-761736	-594	-68,6	-0,2
Витрати з податку на прибуток	652599	359973	94477	-292626	-265496	-44,8	-73,8
Чистий прибуток	458275	10835	254067	-447440	243232	-97,6	2244,9

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Мотор Січ» [30]

Аналіз основних фінансових показників ПАТ «Мотор Січ» за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни в діяльності компанії, які можна пояснити різними внутрішніми та зовнішніми факторами, включаючи повномасштабне вторгнення рф в Україну. Спостерігається значне зниження чистого доходу на 23,7% у 2022 році та на 18,2% у 2023 році порівняно з попередніми роками, що вказує на суттєве скорочення обсягу продажів. Собівартість 1 грн. реалізованої продукції також зменшилась, що свідчить про оптимізацію виробничих витрат або зниження обсягів виробництва (рисунок 2.1).

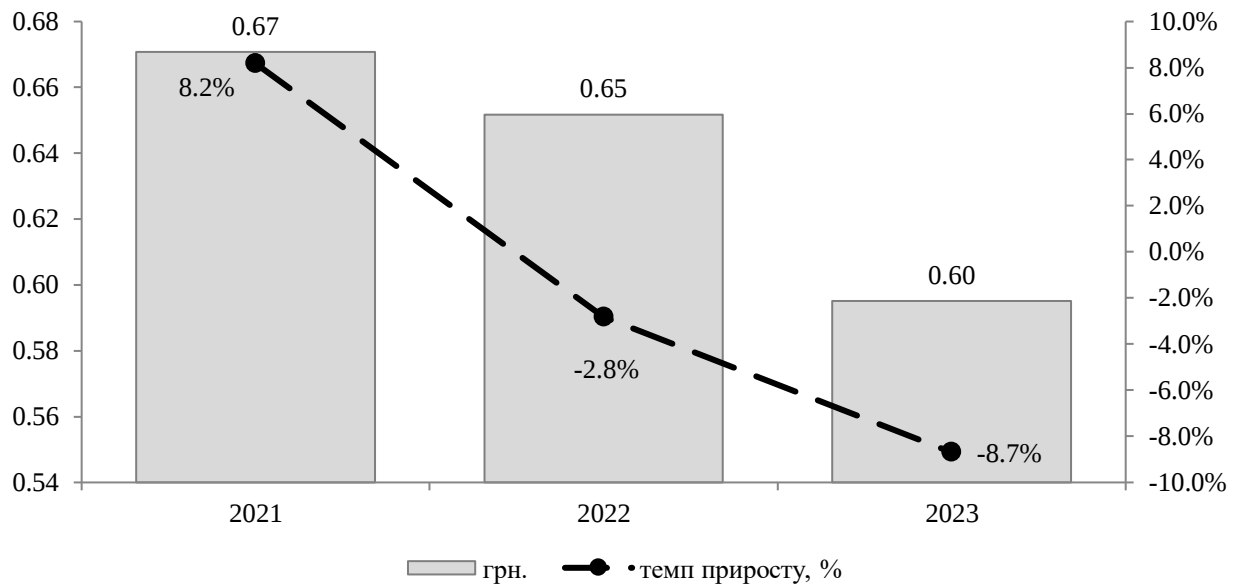


Рисунок 2.1 – Динаміка собівартості 1 грн. реалізованої продукції АТ «Мотор Січ» у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності АТ «Мотор Січ» [30]

Валовий прибуток зменшився, що вказує на зниження прибутковості основної діяльності. Після зростання у 2022 році, інші операційні доходи знизилися у 2023 році, що свідчить про нестабільність додаткових джерел доходів. Адміністративні витрати знижувалися протягом трьох років, що може свідчити про оптимізацію управлінських витрат. Витрати на збут також зменшувалися, що пов'язано зі зниженням обсягу продажів або оптимізацією маркетингових витрат. Інші операційні витрати зросли, що вказує на збільшення непередбачених або додаткових витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 2022 році, але знизився у 2023 році. Чистий прибуток значно знизився у 2022 році, але частково відновився у 2023 році, хоча і не досяг рівня 2021 року. Отже, динаміка показників ПАТ «Мотор Січ» вказує на складний період для компанії, зумовлений впливом війни та загальною економічною нестабільністю. Основні виклики включають зниження доходів і прибутковості, зростання непередбачених витрат та необхідність оптимізації витрат. Хоча деякі показники, як-от чистий прибуток, демонструють певне

відновлення у 2023 році, загальна картина свідчить про необхідність подальших заходів для стабілізації та покращення фінансового стану компанії.

З метою оцінки фінансового стану компанії звернемось до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансового стану АТ «Мотор Січ» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Показники ділової активності					
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,99	0,73	0,58	-0,26	-0,15
Коефіцієнт оборотності активів	0,47	0,35	0,28	-0,12	-0,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,14	2,12	1,53	-1,02	-0,59
Строк погашення кредиторської заборгованості	116,34	172,19	238,99	55,85	66,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,64	3,30	2,53	-1,34	-0,77
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	78,71	110,56	144,42	31,85	33,86
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,59	0,40	0,29	-0,19	-0,11
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,66	0,50	0,41	-0,16	-0,09
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,76	0,77	0,73	0,01	-0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,81	0,85	0,87	0,04	0,02
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,70	0,69	0,66	-0,01	-0,03
Коефіцієнт фінансування	0,44	0,46	0,52	0,02	0,06
Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,15	0,29	-0,20	0,14
Коефіцієнт покриття	4,11	4,31	3,72	0,20	-0,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,16	0,96	1,05	-0,20	0,09
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	17011968	17471800	18014566	459832	542766
Показники рентабельності					
Коефіцієнт рентабельності активів	1,57	0,04	0,83	-1,53	0,79
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,21	0,05	1,23	-2,16	1,18
Коефіцієнт рентабельності діяльності	3,34	0,10	2,97	-3,24	2,87
Коефіцієнт рентабельності продукції	4,98	0,16	4,99	-4,82	4,83

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Мотор Січ» [30]

За результатами аналізу показників ділової активності зроблено висновок, що наявна динаміка свідчить про тенденцію до зниження ефективності використання активів, а також про погіршення умов розрахунків з дебіторами та кредиторами. Це можна пояснити негативними впливами зовнішніх факторів, включаючи повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Зниження коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі) вказує на те, що компанія стала менш ефективно використовувати свої основні засоби для генерації доходу. Це свідчить про зменшення виробничих потужностей або проблеми з їх використанням.

Коефіцієнт оборотності активів зменшився, що говорить про зниження ефективності використання всіх активів компанії для генерації доходу. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився, що свідчить про збільшення середнього часу, необхідного для погашення кредиторської заборгованості. Це вказує на проблеми з ліквідністю та можливі труднощі в розрахунках з постачальниками. Збільшення строку погашення кредиторської заборгованості свідчить про те, що компанія затримує виплати постачальникам, що є результатом проблем з грошовим потоком. Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості вказує на те, що компанія повільніше отримує платежі від своїх дебіторів, що негативно впливає на її грошовий потік. Збільшення строку погашення дебіторської заборгованості свідчить про затримки у надходженні платежів від клієнтів, що створює додаткові фінансові труднощі.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився, і це вказує на те, що запаси повільніше перетворюються в продукцію або продажі, що може свідчити про проблеми з продажами або накопичення надлишкових запасів. Зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на те, що власний капітал компанії використовуються менш ефективно для генерації доходу.

Отже, динаміка показників ділової активності АТ «Мотор Січ» свідчить про значне погіршення фінансової стійкості та ефективності

компанії. Зниження коефіцієнтів оборотності активів, основних засобів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також збільшення строків їх погашення вказує на зменшення ефективності управління ресурсами та можливі проблеми з ліквідністю. Ці тенденції є наслідком впливу зовнішніх факторів, таких як військові дії та загальна економічна нестабільність, що вимагає від компанії адаптації стратегій для стабілізації фінансового стану.

Проаналізувавши показники платоспроможності компанії, зроблено висновок, що їх динаміка свідчить про нестабільність у фінансуванні оборотних засобів, адже незначне зростання коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами в 2022 році змінилося зниженням у 2023 році, що вказує на певні проблеми зі стабільністю фінансування. Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу протягом трьох років є позитивним сигналом, який свідчить про більшу гнучкість у використанні власного капіталу для поточних потреб.

Поступове зниження коефіцієнта платоспроможності вказує на зменшення фінансової автономії компанії, що створює додаткові ризики в умовах економічної нестабільності. Зростання коефіцієнта фінансування свідчить про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що може підвищити фінансові ризики. Таким чином, для покращення фінансового стану АТ «Мотор Січ» необхідно зосередитися на стабілізації фінансування оборотних засобів, зниженні залежності від зовнішнього фінансування та підвищенні фінансової автономії.

Згідно аналізу показників ліквідності ми дійшли висновку, що коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність компанії негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Зниження у 2022 році та подальше зростання у 2023 році свідчить про покращення ліквідності після різкого падіння, але все ж рівень ліквідності залишається нижчим за рівень 2021 року. Коефіцієнт покриття показує, наскільки поточні активи покривають поточні зобов'язання. Незначне зростання у 2022 році та

подальше зниження у 2023 році вказує на зменшення покриття зобов'язань поточними активами, що свідчить про зниження платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує ліквідні активи (без запасів) і відображає здатність компанії погашати короткострокові зобов'язання. Падіння у 2022 році і невелике відновлення у 2023 році свідчить про деяке покращення ситуації з ліквідністю, але все ще на рівні нижче 2021 року. Чистий оборотний капітал зростає протягом всіх трьох років, що є позитивним сигналом і свідчить про збільшення обсягу активів, які можуть бути використані для фінансування поточних операцій і погашення зобов'язань.

Динаміка показників рентабельності свідчить про те, що усі показники рентабельності суттєво знизилися у 2022 році, що вказує на серйозні фінансові та операційні труднощі, з якими стикнулася компанія в цей період. Позитивним є те, що відбулось часткове відновлення у 2023 році: показники рентабельності активів, власного капіталу та діяльності значно покращилися у 2023 році порівняно з 2022 роком, але ще не досягли рівня 2021 року, що свідчить про поступове відновлення компанії після кризи. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2023 році повернувся до рівня 2021 року, що є позитивним сигналом про ефективність виробництва та продажу продукції компанії.

Таким чином, АТ «Мотор Січ» продемонструвала здатність до відновлення після важкого 2022 року, проте компанії необхідно продовжувати працювати над підвищенням ефективності використання активів і капіталу для забезпечення стабільного зростання рентабельності в майбутньому.

2.2 Оцінка системи антикризового управління підприємства та її впливу на ефективність господарської діяльності підприємства

Система антикризового управління є критичним компонентом для забезпечення стійкості та ефективного функціонування будь-якої компанії в умовах економічних і фінансових викликів. У контексті повномасштабного вторгнення РФ в Україну вона має кілька специфічних особливостей (рисунок 2.2).

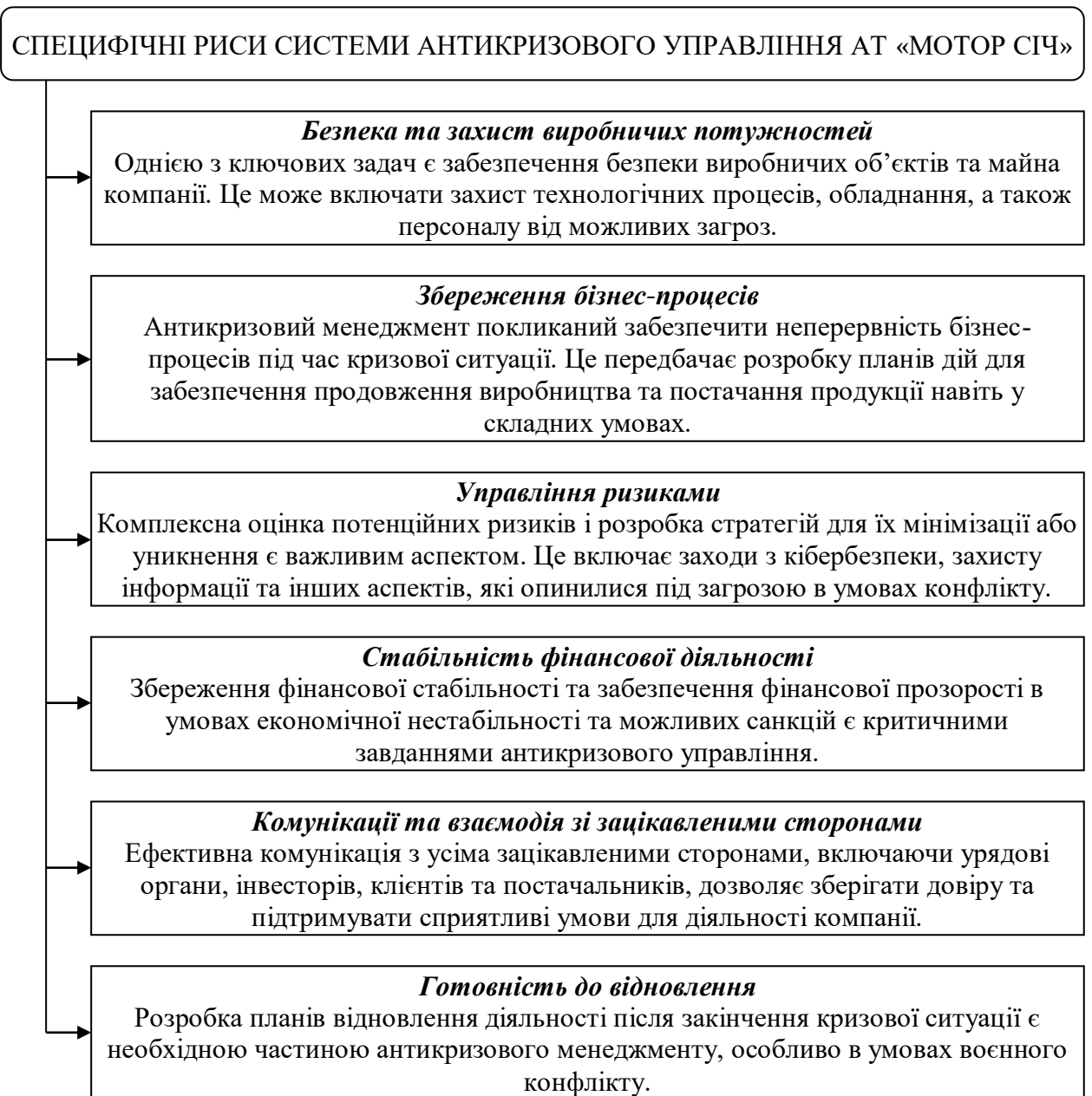


Рисунок 2.2 – Специфічні риси системи антикризового управління АТ «Мотор Січ»

Джерело: авторська розробка

Ці аспекти реалізуються через розробку спеціальних програм та процедур, адаптованих до умов діяльності АТ «Мотор Січ» в умовах військового стану.

Таблиця з основними антикризовими заходами, їх характеристикою та відповідальними особами наведена далі (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Організаційне забезпечення функціонування системи антикризового управління АТ «Мотор Січ»

№	Антикризові заходи	Характеристика	Відповідальні особи
1	Оптимізація витрат	Зменшення витрат на виробництво, адміністрування та інші сфери	Фінансовий директор
2	Підвищення ефективності використання активів	Оптимізація використання обладнання та ресурсів	Виробничий директор
3	Управління кредиторською заборгованістю	Покращення умов платежів з кредиторами	Головний бухгалтер
4	Модернізація технологій	Впровадження нових технологій для підвищення продуктивності	Технічний директор
5	Диверсифікація ринків	Розширення ринків збуту та зменшення залежності від одного ринку	Директор з маркетингу
6	Підтримка ліквідності	Забезпечення достатньої ліквідності для вирішення платіжних зобов'язань	Фінансовий контролер
7	Моніторинг та управління ризиками	Аналіз і управління фінансовими та операційними ризиками	Генеральний директор

Джерело: авторська розробка

Аналізуючи діяльність АТ «Мотор Січ», можна оцінити ефективність цієї системи за наступними ключовими критеріями:

1. Фінансова стабільність.

Як свідчить аналіз фінансових показників за 2021-2023 роки, компанія зіткнулася зі значними труднощами у 2022 році, однак продемонструвала часткове відновлення у 2023 році. Це вказує на те, що система антикризового управління змогла забезпечити деяку стабілізацію. Проаналізовані показники свідчать про ефективні антикризові заходи, спрямовані на підвищення прибутковості та рентабельності.

2. Ліквідність та платоспроможність.

Покращення цих показників у 2023 році свідчить про наявність ефективних механізмів антикризового управління, які дозволили покращити фінансову стійкість компанії.

3. Управління боргами та фінансуванням.

Покращення коефіцієнта фінансування у 2023 році вказує на зростання частки залученого капіталу. Це може бути як позитивним, так і негативним сигналом:

- позитивний аспект – залучення додаткового фінансування для підтримки операційної діяльності в кризовий період;
- негативний аспект – збільшення фінансових ризиків, пов'язаних із обслуговуванням боргових зобов'язань;

Компанія повинна ретельно контролювати цей показник, щоб уникнути надмірної боргової залежності.

4. Стратегічні рішення та управлінські заходи.

Система антикризового управління включає розробку і впровадження стратегічних рішень, спрямованих на стабілізацію та розвиток компанії. В даному випадку можна зробити висновок, що «Мотор Січ» успішно реалізувала ряд заходів:

- вдосконалення процесів управління ліквідністю та оборотним капіталом;
- оптимізація витрат та підвищення ефективності операційної діяльності;
- розширення джерел фінансування та залучення додаткових інвестицій.

Система антикризового управління є важливим інструментом для підтримання стабільності і забезпечення ефективного функціонування компанії в умовах економічних та фінансових криз. Антикризові заходи, реалізовані компанією, вплинули на покращення фінансових показників та рентабельності:

- коефіцієнт рентабельності активів показав зростання, що свідчить про відновлення ефективності використання активів для генерування прибутку;
- коефіцієнт рентабельності та його динаміка вказують на покращення прибутковості власного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності діяльності демонструє відновлення ефективності основної діяльності компанії;
- коефіцієнт рентабельності продукції свідчить про повернення прибутковості виробництва продукції.

Ці показники відображають позитивний вплив антикризових заходів на фінансові результати компанії.

2. Ліквідність та платоспроможність.

Завдяки впровадженню антикризових заходів, компанія змогла покращити свої показники ліквідності та платоспроможності. Покращення цих показників свідчить про успішне управління ліквідністю та підвищення фінансової стійкості компанії.

3. Управління оборотним капіталом.

Система антикризового управління сприяла ефективнішому використанню оборотного капіталу, адже чистий оборотний капітал продемонстрував збільшення, що свідчить про покращення фінансового становища компанії та її здатність забезпечувати свої операційні потреби.

4. Зменшення витрат та підвищення ефективності.

Антикризові заходи включали оптимізацію витрат та підвищення ефективності операційної діяльності, що позитивно вплинуло на фінансові результати:

- адміністративні витрати зменшилися у 2023 році;
- витрати на збут знизилися у 2023 році.

Зниження витрат свідчить про ефективне управління ресурсами та оптимізацію витрат.

Таким чином, система антикризового управління АТ «Мотор Січ» позитивно вплинула на ефективність господарської діяльності підприємства. Незважаючи на значні виклики у 2022 році, компанія змогла реалізувати заходи, спрямовані на відновлення фінансової стабільності та підвищення ефективності. Основні досягнення системи антикризового управління наведено нижче:

- покращення фінансових показників та рентабельності, відновлення рентабельності активів, власного капіталу, діяльності та продукції;
- підвищення ліквідності та платоспроможності, збільшення коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності;
- ефективне управління оборотним капіталом, а саме – зростання чистого оборотного капіталу;
- зниження витрат, тобто оптимізація адміністративних та збутових витрат.

Ці досягнення свідчать про ефективність системи антикризового управління в забезпеченні стабільного розвитку компанії та її здатності адаптуватися до кризових умов.

Від початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року діяльність ПАТ «Мотор Січ» зазнала значних змін та викликів. Ось кілька ключових аспектів, що характеризують діяльність підприємства в цей період:

1. Адаптація до воєнних умов.

Компанія була змушена адаптувати свої виробничі процеси до умов війни, забезпечуючи безпеку своїх працівників та захищаючи виробничі потужності від можливих атак. Це включало заходи щодо зміцнення безпеки та створення умов для безперервної роботи.

2. Виробництво та ремонт військової техніки.

АТ «Мотор Січ» активно залучена до підтримки обороноздатності України, виробляючи та ремонтуючи авіаційні двигуни для військової авіації.

Компанія надає технічну підтримку та обслуговування вертольотів і літаків, що використовуються Збройними силами України.

3. Гуманітарна допомога.

Підприємство брало участь у наданні гуманітарної допомоги, підтримуючи місцеві громади та військовослужбовців. Це включало фінансову допомогу, постачання необхідних матеріалів та обладнання.

4. Евакуація та підтримка працівників.

Компанія організувала евакуацію своїх працівників та їх сімей з небезпечних зон, забезпечуючи їм безпечні умови для життя та роботи в інших регіонах України. Також було створено програми підтримки для працівників, які залишилися на місці.

5. Підтримка економіки країни.

АТ «Мотор Січ» продовжує роботу, забезпечуючи стабільні доходи для своїх працівників та підтримуючи економіку України в складних умовах. Компанія робить свій внесок у забезпечення стійкості промислового сектору країни.

6. Реконструкція та відновлення.

У періоди затишшя, коли бойові дії зменшуються, компанія активно займається відновленням та ремонтом пошкоджених об'єктів, модернізацією обладнання та підготовкою до подальшої роботи в умовах воєнного стану.

Таким чином, АТ «Мотор Січ» демонструє стійкість та адаптивність, продовжуючи свою діяльність в умовах воєнних дій та роблячи важливий внесок у захист та підтримку України. Зроблено висновок, що оцінка системи антикризового управління АТ «Мотор Січ» показує, що компанія зіткнулася зі значними викликами у 2022 році, однак змогла частково відновитися у 2023 році завдяки ефективним антикризовим заходам. Попри позитивні зрушення, компанії необхідно продовжувати вдосконалювати свою систему управління, зокрема:

- продовжувати оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності;

- ретельно контролювати рівень боргового навантаження;
- забезпечувати стабільність ліквідності та платоспроможності.

Ці дії дозволять «Мотор Січ» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток в майбутньому.

Висновки до Розділу 2

Згідно проведеного дослідження зазначено, що АТ «Мотор Січ» відома своїми високотехнологічними авіадвигунами та промисловими газотурбінними установками, що знаходять застосування на літаках і вертольотах у більш ніж 120 країнах світу. Аналіз фінансових показників за 2021-2023 роки показує значні зміни в діяльності «Мотор Січ», що пояснюється різними внутрішніми та зовнішніми факторами, включаючи геополітичні напруги, зокрема повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Динаміка показників свідчить про складний період для компанії, з відзначеним впливом війни і загальної економічної нестабільності. Зроблено висновок, що ефективність використання активів показує тенденцію до зниження, а умови розрахунків з дебіторами та кредиторами погіршилися. Динаміка платоспроможності компанії свідчить про нестабільність у фінансуванні оборотних засобів. У 2022 році усі показники рентабельності значно знизилися, що вказує на серйозні фінансові та операційні труднощі, однак у 2023 році відбулося часткове відновлення: показники рентабельності активів, власного капіталу та діяльності помітно покращилися порівняно з попереднім роком, хоча ще не досягли рівня 2021 року, свідчаючи про поступове відновлення після кризи. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2023 році повернувся до попереднього рівня, що є позитивним сигналом щодо ефективності виробництва та продажу товарів компанії.

Зроблено висновок, що АТ «Мотор Січ» проявила стійкість і гнучкість, продовжуючи свою діяльність під час військових дій і внесла значний вклад у захист України. Система антикризового управління виявляється критичним

інструментом для збереження стабільності та забезпечення ефективної діяльності компанії в умовах економічних і фінансових криз. Реалізація антикризових заходів значно вплинула на покращення фінансових показників та підвищення рентабельності, що підтверджує їх ефективність у забезпеченні перетворення кризових ситуацій на можливості для подальшого розвитку. Оцінка системи кризового управління показує, що компанія зіткнулася з великими викликами у 2022 році, але частково відновилася у 2023 році завдяки ефективним заходам. Незважаючи на ці досягнення, компанії потрібно посилювати свою систему управління, зокрема шляхом оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності, контролю боргового навантаження та забезпечення стабільності ліквідності і платоспроможності. Ці заходи допоможуть АТ «Мотор Січ» зміцнити свої позиції на ринку і забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Впровадження систем моніторингу та контролю на підприємстві як напрямок антикризового управління

В умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризується високою динамікою змін, глобалізацією ринків та зростанням конкурентного тиску, удосконалення антикризового управління є критично важливим для виживання та розвитку будь-якого підприємства. Це особливо актуально для таких великих та стратегічно важливих компаній, як АТ «Мотор Січ». Враховуючи складну економічну ситуацію в країні й політичну нестабільність, викликані військовою агресією РФ, а також інтенсивний розвиток технологій та інновацій у галузі авіаційного виробництва, компанія стикається з численними викликами, що вимагають ефективних рішень для збереження та посилення своїх позицій на світовому ринку.

Необхідність удосконалення антикризового управління на АТ «Мотор Січ» зумовлена кількома ключовими факторами (рисунк 3.1). На нашу думку, підприємство повинне постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання цін на сировину, зміни в законодавстві, введення нових міжнародних стандартів та вимог до продукції. Ефективне антикризове управління дозволить своєчасно реагувати на ці виклики, мінімізувати їх негативний вплив та використовувати існуючі можливості.

Також внутрішні проблеми, такі як оптимізація виробничих процесів, управління кадровими ресурсами, фінансове планування та контроль, потребують постійного вдосконалення. Антикризове управління повинне включати систематичний моніторинг та аналіз внутрішніх процесів, що дозволить виявляти слабкі місця, розробляти та впроваджувати ефективні заходи для їх усунення.



Рисунок 3.1 – Необхідність удосконалення антикризового управління на АТ «Мотор Січ»

Джерело: побудовано автором

Крім того, важливою складовою антикризового управління є впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують оперативний доступ до необхідної інформації, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень. Використання передових ІТ-рішень дозволить покращити прозорість і підзвітність фінансових операцій, знизити ризики шахрайства та фінансових зловживань, а також підвищити якість управління виробничими та логістичними процесами.

Також удосконалення антикризового управління на АТ «Мотор Січ» є не лише запорукою успішного подолання поточних і майбутніх кризових ситуацій, але й важливою умовою для сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Завдяки комплексному підходу до антикризового управління, що включає як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності, підприємство зможе ефективно адаптуватися до змін, зберегти

свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

На нашу думку, впровадження систем моніторингу та контролю на підприємстві є ключовим напрямком антикризового управління, що дозволяє своєчасно виявляти та реагувати на можливі загрози, мінімізувати ризики та оптимізувати діяльність компанії. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку здатність підприємства оперативно адаптуватися до нових викликів є вирішальним фактором його виживання та розвитку. Системи моніторингу та контролю забезпечують постійний нагляд за різними аспектами діяльності підприємства, включаючи фінансові показники, виробничі процеси, логістику, кадрові ресурси та ринкові тенденції. Завдяки цьому керівництво АТ «Мотор Січ» отримає можливість оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють стабілізації ситуації та запобіганню кризовим явищам.

Важливим аспектом є інтеграція сучасних інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних. Це, у свою чергу, підвищує точність і своєчасність інформації, на основі якої приймаються стратегічні рішення. Зокрема, впровадження систем моніторингу та контролю сприяє покращенню управління фінансовими потоками, виявленню неефективних витрат та шахрайських дій, що є особливо важливим в умовах фінансової нестабільності.

Крім того, такі системи дозволять АТ «Мотор Січ» поліпшити якість виробничих процесів через своєчасне виявлення відхилень від нормативів та стандартів, що сприятиме зниженню витрат на брак та підвищенню конкурентоспроможності продукції. Ефективне управління кадровими ресурсами, зокрема моніторинг продуктивності праці, професійного розвитку та задоволеності співробітників, також є важливим елементом антикризового управління, що дозволить утримувати талановитих працівників та знижувати плинність кадрів.

Ринковий моніторинг та аналіз конкурентного середовища допомагають виявити нові можливості для розвитку та своєчасно реагувати на загрози з боку конкурентів. У підсумку, впровадження систем моніторингу та контролю на підприємстві не лише сприятиме запобіганню кризовим ситуаціям, але й створює основу для стійкого розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

АТ «Мотор Січ» є одним з провідних підприємств у сфері авіаційного двигунобудування, і для збереження своєї конкурентоспроможності на світовому ринку компанії необхідно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Оптимізація витрат, підвищення операційної ефективності, контроль боргового навантаження та забезпечення стабільності ліквідності і платоспроможності є критичними аспектами для досягнення цієї мети. Досягти цих цілей можна через впровадження сучасних систем моніторингу та контролю, які забезпечують прозорість, оперативність та точність в управлінні всіма аспектами діяльності підприємства.

Оптимізація витрат є одним з найважливіших завдань для будь-якого бізнесу, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності, обумовленої військовою агресією РФ. Системи моніторингу дозволять постійно відстежувати витрати на виробництво, логістику, маркетинг та інші операційні процеси. Завдяки цьому керівництво зможе своєчасно виявляти неефективні витрати та розробляти заходи для їх скорочення. Наприклад, можна оптимізувати використання сировини, знижувати енергоспоживання або удосконалювати логістичні ланцюжки для зменшення витрат на транспортування.

Підвищення операційної ефективності є ще одним ключовим напрямком, який можна досягти за допомогою систем моніторингу та контролю. Ці системи дозволять АТ «Мотор Січ» автоматизувати багато рутинних процесів, що значно підвищить швидкість і точність виконання завдань. Наприклад, впровадження автоматизованих систем контролю якості

продукції дозволяє своєчасно виявляти дефекти та запобігати їх розповсюдженню, що знижує витрати на виправлення браку та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Контроль боргового навантаження є важливим аспектом фінансової стабільності АТ «Мотор Січ». Системи моніторингу фінансових потоків дозволяють відстежувати стан кредиторської та дебіторської заборгованості, своєчасно проводити розрахунки з постачальниками та замовниками, що знижує ризик виникнення фінансових проблем. Завдяки цьому підприємство зможе краще уникати надмірного боргового навантаження та підтримувати здоровий баланс між власними та залученими коштами.

Забезпечення стабільності ліквідності та платоспроможності також досягається через впровадження ефективних систем моніторингу. Завдяки постійному контролю за фінансовими потоками, керівництво АТ «Мотор Січ» зможе оперативно реагувати на зміни у фінансовому стані компанії, своєчасно проводити платежі та уникати дефіциту грошових коштів. Це дозволяє підтримувати високий рівень довіри з боку партнерів та інвесторів, що є важливим для стабільного розвитку підприємства.

Отже, впровадження систем моніторингу та контролю на АТ «Мотор Січ» є необхідним кроком для досягнення оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності, контролю боргового навантаження та забезпечення стабільності ліквідності і платоспроможності. Це дозволить компанії не лише ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Впровадження нових систем моніторингу та контролю на АТ «Мотор Січ» та удосконалення існуючих є стратегічно важливими напрямками для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Основні напрями наведено на рисунку 3.2.

Так, фінансовий моніторинг та контроль є важливим напрямом впровадження систем, що дозволяють автоматизувати управління фінансами, що передбачає використання програмного забезпечення для бюджетування,

планування та аналізу фінансових показників. Завдяки цьому можна своєчасно виявляти відхилення від планових показників, оптимізувати витрати, ефективно управляти кредиторською та дебіторською заборгованістю, а також покращувати прогнозування грошових потоків.



Рисунок 3.2 – Напрями впровадження нових систем моніторингу та контролю в АТ «Мотор Січ»

Джерело: побудовано автором

Впровадження систем моніторингу виробничих процесів дозволяє покращити ефективність роботи виробничих потужностей, включаючи використання автоматизованих систем збору даних з виробничого обладнання, що дозволяє в реальному часі відстежувати стан виробництва, виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Такі системи допомагають знижувати витрати на обслуговування обладнання та підвищувати продуктивність.

Впровадження систем контролю якості продукції є критично важливим для збереження високого рівня конкурентоспроможності, адже передбачає використання автоматизованих систем виявлення дефектів на різних етапах виробничого циклу, впровадження статистичних методів контролю якості та аналізу даних для постійного вдосконалення виробничих процесів.

Оптимізація логістики є ще одним важливим напрямом. Впровадження систем моніторингу та управління логістичними процесами дозволяє покращити управління запасами, знижувати витрати на транспортування та зберігання продукції, а також підвищувати ефективність постачання сировини та комплектуючих. Такі системи включають використання RFID-технологій, GPS-трекерів та спеціалізованого програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання.

Управління кадровими ресурсами є важливим аспектом для підвищення ефективності роботи підприємства. Впровадження систем моніторингу продуктивності праці, аналізу компетенцій та задоволеності працівників дозволяє покращити мотивацію персоналу, знижувати плинність кадрів та забезпечувати постійний професійний розвиток співробітників. Впровадження новітніх технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та масиви даних (Big Data), дозволяє значно підвищити ефективність моніторингу та контролю на всіх рівнях управління підприємством. Використання IoT дозволяє забезпечити збір даних з великої кількості сенсорів та пристроїв, AI – автоматизувати аналіз даних та прийняття рішень, а Big Data – ефективно обробляти та аналізувати великі обсяги інформації для виявлення тенденцій та прогнозування розвитку ситуації.

Отже, удосконалення існуючих систем моніторингу та контролю на підприємстві як напрямок антикризового управління включає їх модернізацію та інтеграцію з новими технологіями, що дозволяє забезпечити більш високу точність та оперативність моніторингу, знижувати витрати на обслуговування та підтримку систем, а також підвищувати їхню надійність та безпеку. У свою чергу, впровадження та удосконалення систем моніторингу та контролю на АТ «Мотор Січ» сприятиме підвищенню ефективності управління, зниженню витрат та підвищенню якості продукції, що дозволить компанії успішно адаптуватися до умов сучасного ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

3.2 Програма реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю підприємства та оцінка її ефективності

Програма реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ» є важливим інструментом для забезпечення стабільності та стійкого розвитку підприємства в умовах постійних змін та викликів сучасного ринку. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, непередбачуваністю та різноманітністю ризиків, що можуть виникати як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Для успішного функціонування та збереження конкурентоспроможності підприємство повинно мати чітко визначені стратегії та плани дій, які дозволять своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати їх негативний вплив та використовувати виникаючі можливості для зростання та розвитку.

Програма реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління покликана створити систематизований підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що можуть впливати на діяльність компанії. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення фінансової стійкості та забезпечення стабільності підприємства. Однією з основних цілей цієї програми є забезпечення готовності підприємства до можливих кризових ситуацій, що дозволяє знизити їх негативний вплив на діяльність компанії та забезпечити швидке відновлення після їх настання.

Крім того, впровадження програми антикризового управління сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності управлінських рішень, що є важливим фактором для зміцнення довіри з боку акціонерів, інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Вона дозволяє забезпечити більш ефективний контроль за виконанням стратегічних і тактичних планів, а також

підвищити рівень відповідальності керівництва за результати діяльності підприємства.

Впровадження програми антикризового управління також сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та інновації. Вона стимулює працівників до активної участі у процесах змін, сприяє підвищенню їх мотивації та задоволеності роботою. Завдяки цьому підприємство стає більш гнучким, адаптивним та готовим до викликів, що постають перед ним у сучасному динамічному середовищі. Отже, програма реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ» є необхідною умовою для забезпечення стабільності та стійкого розвитку компанії. Вона дозволяє не лише ефективно управляти ризиками та мінімізувати їх негативний вплив, але й створює основу для постійного вдосконалення та зростання компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Програма реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ» має на меті досягти оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності, покращити контроль боргового навантаження та забезпечення стабільності ліквідності і платоспроможності (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Програма реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ»

Етапи	Основні види робіт	Відповідальні
1	2	3
1. Аналіз поточного стану		
Оцінка поточних витрат і фінансового стану	Проведення аудиту витрат, аналіз фінансової звітності	Фінансовий відділ, зовнішні аудитори
Визначення основних проблем і слабких місць	Виявлення неефективних витрат, аналіз операційних процесів	Внутрішній аудит, керівники відділів
2. Розробка стратегії оптимізації		
Розробка плану заходів щодо оптимізації витрат	Створення бюджету оптимізації, визначення пріоритетних напрямів скорочення витрат	Фінансовий відділ, економічний відділ
Визначення ключових показників ефективності (KPI)	Встановлення метрик для вимірювання успіху програми	Відділ стратегічного планування

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3. Впровадження заходів		
Оптимізація виробничих процесів	Впровадження нових технологій, модернізація обладнання, автоматизація процесів	Виробничий відділ, IT-відділ
Контроль за витратами	Впровадження системи моніторингу витрат, регулярний аналіз витрат	Фінансовий відділ
Оптимізація управління запасами	Впровадження системи управління запасами, аналіз оборотності запасів	Логістичний відділ
4. Підвищення операційної ефективності		
Розробка та впровадження нових бізнес-процесів	Опис та оптимізація бізнес-процесів, навчання персоналу	Відділ організації праці, HR-відділ
Впровадження системи управління якістю	Сертифікація за стандартами якості, контроль якості на всіх етапах виробництва	Відділ контролю якості
5. Контроль боргового навантаження		
Управління кредиторською та дебіторською заборгованістю	Аналіз і реструктуризація боргів, переговори з кредиторами	Фінансовий відділ
Розробка стратегії фінансування	Визначення оптимальних джерел фінансування, планування погашення боргів	Фінансовий відділ, зовнішні консультанти
6. Забезпечення стабільності ліквідності та платоспроможності		
Управління грошовими потоками	Впровадження системи планування та контролю грошових потоків, прогнозування ліквідності	Фінансовий відділ
Розробка резервної стратегії	Створення резервних фондів, планування дій у випадку фінансових труднощів	Відділ стратегічного планування
7. Моніторинг та оцінка ефективності програми		
Постійний моніторинг виконання заходів	Регулярний аналіз виконання плану, порівняння з KPI	Внутрішній аудит, керівники відділів
Оцінка результатів та коригування стратегії	Оцінка ефективності заходів, внесення коректив до програми	Керівництво компанії, відділ стратегічного планування

Ця програма та її реалізації покликана забезпечити систематизований підхід до вдосконалення антикризового управління, що сприятиме підвищенню ефективності роботи АТ «Мотор Січ», зниженню витрат та покращенню фінансових показників компанії.

Календарний план реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ» наведено на рисунку 3.3.

	01.08- 15.08.24	16.08- 31.08.24	01.09- 15.09.24	16.09- 30.09.24	01.10- 15.10.24	16.10- 31.10.24	01.11- 15.11.24	16.11- 30.11.24	01.12- 15.12.24	16.12- 31.12.24
Проведення аудиту витрат та фінансової звітності										
Виявлення основних проблем і слабких місць										
Розробка плану заходів щодо оптимізації витрат										
Встановлення ключових показників ефективності (KPI)										
Впровадження нових технологій та автоматизація процесів										
Впровадження системи моніторингу витрат										
Оптимізація управління запасами										
Опис та оптимізація бізнес-процесів										
Впровадження системи управління якістю										
Аналіз і реструктуризація боргів										
Розробка стратегії фінансування										
Впровадження системи планування та контролю грошових потоків										
Створення резервних фондів та планування дій у випадку фінансових труднощів										
Регулярний аналіз виконання плану та порівняння з KPI										
Оцінка ефективності заходів та внесення коректив до програми										

Рисунок 3.3 – Календарний план реалізації заходів щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ»

Цей календарний план сприятиме чіткій координації дій, забезпечує своєчасне виконання завдань та досягнення поставлених цілей, що дозволить підвищити ефективність роботи АТ «Мотор Січ» та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Для впровадження систем моніторингу та контролю на підприємстві необхідні не лише людські та матеріальні, але й фінансові ресурси, які забезпечать придбання та налаштування необхідного обладнання, програмного забезпечення, а також покриття витрат на навчання персоналу, технічну підтримку та регулярне оновлення систем для підтримання їх ефективності та надійності в довгостроковій перспективі (таблиця 3.2).

Таблиця 3.3 – Витрати на вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ», тис. грн.

Напрямки витрат	Величина витрат
Придбання обладнання для виробництва	1900,0
Навчання персоналу роботі з обладнанням	35,0
Придбання ПЗ для покращання логістичних процесів	750,0
Послуги спеціалізованих компаній щодо аудиту витрат та розроблення напрямів їх оптимізації	250,0
Аутсорсинг HR-фахівця для покращання роботи відділу управління персоналом	100,0
РАЗОМ	3035,0

Джерело: сформовано й розраховано автором

Отже, загальна величина витрат – 3035 тис. грн. Найбільша частина цих коштів спрямована на придбання виробничого обладнання, що підкреслює важливість модернізації виробничих процесів для підприємства. Значні кошти також виділяються на покращення логістичних процесів шляхом придбання спеціалізованого програмного забезпечення. Інші витрати включають навчання персоналу, послуги аудиторів для оптимізації витрат та аутсорсинг HR-фахівця, що разом створює комплексний підхід до підвищення ефективності та стабільності підприємства.

Джерелом фінансування цих витрат є банківський кредит (на 3 роки під 12% річних), адже величина нерозподіленого прибутку недостатня для впровадження цих заходів у АТ «Мотор Січ».

У таблиці 3.4 представлено зведений рух грошових коштів внаслідок удосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ». Вона містить детальну інформацію про зміни у фінансових потоках підприємства. Ці дані відображають ефективність впроваджених заходів. Рух грошових коштів дає можливість оцінити фінансовий стан компанії після реалізації антикризових заходів.

Таблиця 3.4 – Зведений звіт про рух грошових коштів АТ «Мотор Січ», тис. грн.

Період часу, роки	0	1	2	3
Кеш-баланс на початок періоду	0	(3035)	(876)	(831)
Продаж продукції після оптимізації, РхN (P=60; N = 150, 170, 200)		60 x 150 = 9000	60 x 170 = 10200	60 x 200 = 12000
Постійні витрати, ФС		5500	5500	5500
Змінні витрати, VхN (V=20)		20 x 150 = 3000	20 x 170 = 3400	20 x 200 = 4000
Кеш-фло від реалізації продукції		500	1300	2500
Надходження від продажу активів		-	-	-
Виплати на придбання активів		-	-	-
Кеш-фло від інвестиційної діяльності		0	0	0
Позиковий капітал	(3035)			
Виплати в погашення позик		(1012)	(1012)	(1011)
Відсотки за кредитами		(364)	(243)	(122)
Кеш-фло від фінансової діяльності		(1376)	(1255)	(1133)
КЕШ-БАЛАНС НА КІНЕЦЬ ПЕРІОДУ	(3035)	(876)	(831)	536

Джерело: сформовано й розраховано автором

Для визначення періоду окупності витрат на покращення антикризового управління в АТ «Мотор Січ» (Payback Period – PBP) скористаємося наступною формулою:

$$PBP = II / DACI, \quad (3.1)$$

II (Initial Investment) відображає початкову суму, необхідну для інвестицій у проект чи бізнес. DACI (Discounted Annual Cash Inflows) враховує річні грошові потоки від проекту чи бізнесу, скориговані на їхню дисконтовану вартість. Такий підрахунок дозволяє оцінити внутрішню

рентабельність проекту або ефективність бізнесу, враховуючи часову вартість грошей..

Щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування (DACI), також відомі як приведені грошові потоки, можна розрахувати за допомогою наступної формули:

$$DACI_t = CF_t / (1 + k)^t, \quad (3.2)$$

CF_t (грошові потоки) представляють собою суму грошових надходжень, які виникають протягом конкретного періоду часу t , де кожен період визначається як рік. Дисконтна ставка k , виражена у вигляді десяткового дробу, застосовується для врахування часової вартості грошей. Використання дисконтної ставки дозволяє розрахувати чисту сучасну вартість (NPV) грошових потоків, що означає оцінку їхньої вартості з урахуванням витрат та прибутків у майбутньому на даний момент. Дисконтна ставка у даному випадку дорівнює 0,12.

Величина щорічних надходжень розрахована далі:

$$CF_1 = 500 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_2 = 1300 \text{ тис. грн.}$$

$$CF_3 = 2500 \text{ тис. грн.}$$

Величина приведених грошових надходжень, отриманих в результаті вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ», представлена далі:

$$DACI_1 = 500 / (1 + 0,12)^1 = 446,4 \text{ тис. грн.}$$

$$DACI_2 = 1300 / (1 + 0,12)^2 = 1036,4 \text{ тис. грн.}$$

$$DACI_3 = 2500 / (1 + 0,12)^3 = 1779,5 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності проекту вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок періоду окупності витрат на вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ», тис. грн.

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, тис. грн.		446,4	1036,4	1779,5
Первинні інвестиції, тис. грн.	-3035			
Покриття суми витрат (інвестицій), тис. грн.	-3035	--2588,6	-1552,2	227,3
Строк окупності, років		1+	1+	2 роки 10 місяців

Джерело: сформовано й розраховано автором

Отже, термін окупності витрат на вдосконалення антикризового управління діяльністю АТ «Мотор Січ» складає 2 роки 10 місяців, тому вважаємо, що запропонований захід є економічно ефективним й надасть компанії можливість покращити систему антикризового менеджменту у складних умовах господарювання.

Висновки до Розділу 3

Згідно проведеного дослідження зазначено, що АТ «Мотор Січ» повинне постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання цін на сировину, зміни в законодавстві, нові міжнародні стандарти та вимоги до продукції. Ефективне антикризове управління дозволяє швидко реагувати на ці виклики, зменшувати їх негативний вплив і використовувати нові можливості. Впровадження систем моніторингу та контролю є критично важливим для антикризового управління, оскільки допомагає своєчасно виявляти та реагувати на потенційні загрози, знижувати ризики та оптимізувати діяльність компанії. У умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку здатність підприємства оперативно пристосовуватися до нових викликів стає ключовою для його виживання та розвитку. Системи моніторингу та контролю забезпечують безперервний нагляд за різними

аспектами діяльності компанії, такими як фінансові показники, виробничі процеси, логістика, кадрові ресурси та ринкові тенденції. Це дозволяє керівництву АТ «Мотор Січ» приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють стабілізації ситуації та запобіганню кризовим явищам.

Доведено що програма реалізації заходів для вдосконалення антикризового управління АТ «Мотор Січ» створена для впровадження систематизованого підходу, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, зниженню витрат і поліпшенню фінансових показників компанії. Впровадження систем моніторингу та контролю вимагає не лише людських та матеріальних ресурсів, але й фінансових витрат, необхідних для закупівлі та налаштування обладнання, програмного забезпечення, а також для навчання персоналу, технічної підтримки та регулярного оновлення систем, щоб забезпечити їх ефективність і надійність у довгостроковій перспективі. Оцінка показала, що термін окупності витрат на вдосконалення антикризового управління складає 2 роки і 10 місяців, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів і їх потенціал для поліпшення системи антикризового менеджменту в складних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

Згідно з проведеним дослідженням зроблено висновок, що управління кризами на підприємствах є ключовою складовою їх успішного функціонування, особливо в умовах невизначеності та нестабільності. Антикризове управління спрямоване на запобігання кризовим ситуаціям або мінімізацію їх впливу у разі виникнення. На нашу думку, це система стратегій, методів і процесів, спрямованих на передбачення та управління негативними обставинами. Антикризове управління передбачає ретельну розробку планів дій для реагування на кризові ситуації, систематичний моніторинг ризиків та вжиття запобіжних заходів для зменшення їх можливого впливу. Організаційно-методологічні аспекти антикризового управління включають різноманітні стратегії, методи і процеси, спрямовані на попередження кризових ситуацій та ефективне управління ними у разі виникнення. Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільності, здатності до виживання та подальшого розвитку підприємства в умовах кризових ситуацій. Системи антикризового управління мають велике значення для підприємств, забезпечуючи не лише стійкість, але й можливість подальшого розвитку в умовах невизначеності та небезпеки.

Ми вважаємо, що авіаційна індустрія має важливе значення для глобальної транспортної системи, забезпечуючи не лише зв'язок між регіонами, але й сприяючи економічному розвитку та міжнародному обміну. Однак, відсутність антикризового управління на підприємствах авіаційної галузі може мати серйозні наслідки. Це може збільшити ризик кризових ситуацій через неефективний контроль над потенційними загрозами, що призводить до непередбачених подій, значно знижуючи стабільність та успішність підприємства. Крім того, відсутність планів та процедур для управління кризовими ситуаціями може збільшити збитки у випадку їх виникнення, суттєво підриваючи фінансову стійкість та репутацію компанії. Таким чином, впровадження ефективного антикризового управління стає

критично важливим для авіаційної галузі, яка є ключовою складовою світового транспортного сектору. Завдяки розробленим стратегіям та вдосконаленим системам управління ризиками авіаційні підприємства можуть не лише передбачати можливі кризові ситуації, але й оперативно реагувати на них, забезпечуючи стабільність та безпеку авіаперевезень.

Згідно з дослідженням, АТ «Мотор Січ» відоме своїми передовими авіадвигунами та промисловими газотурбінними установками, які використовуються в літаках і вертольотах більш ніж у 120 країнах. Аналіз фінансових показників за 2021-2023 роки демонструє значні зміни в діяльності компанії через різні внутрішні та зовнішні фактори, включаючи геополітичну напругу, особливо повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Показники діяльності свідчать про складний період для компанії, підкреслюючи вплив війни та економічної нестабільності. Виявлено, що ефективність використання активів зменшується, а умови розрахунків з дебіторами та кредиторами погіршилися. Динаміка платоспроможності свідчить про фінансову нестабільність в управлінні оборотними засобами. У 2022 році всі показники рентабельності суттєво знизилися, що свідчить про серйозні фінансові та операційні труднощі. Проте у 2023 році спостерігається часткове відновлення: показники рентабельності активів, власного капіталу та діяльності помітно покращилися порівняно з попереднім роком, хоча вони ще не досягли рівня 2021 року, що свідчить про поступове відновлення після кризи. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2023 році повернувся до попереднього рівня, що є позитивним сигналом щодо ефективності виробництва та реалізації продукції компанії.

Зроблено висновок, що АТ «Мотор Січ» проявила стійкість і гнучкість, продовжуючи свою діяльність під час війни, і зробила значний внесок у захист України. Система антикризового управління стала критично важливим інструментом для збереження стабільності та забезпечення ефективної діяльності компанії в умовах економічних і фінансових криз. Реалізація антикризових заходів суттєво покращила фінансові показники та

підвищила рентабельність, що підтверджує їхню ефективність у перетворенні кризових ситуацій на можливості для розвитку. Оцінка системи кризового управління показала, що компанія стикнулася з великими викликами у 2022 році, але частково відновилася у 2023 році завдяки ефективним заходам. Незважаючи на ці досягнення, компанія повинна посилювати свою систему управління шляхом оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності, контролю боргового навантаження та забезпечення стабільності ліквідності і платоспроможності. Ці заходи допоможуть АТ «Мотор Січ» зміцнити свої позиції на ринку і забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Згідно з дослідженням, АТ «Мотор Січ» повинна постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання цін на сировину, зміни в законодавстві, нові міжнародні стандарти та вимоги до продукції. Ефективне антикризове управління дозволяє швидко реагувати на ці виклики, мінімізуючи їх негативний вплив і використовуючи нові можливості. Впровадження систем моніторингу та контролю є критично важливим для антикризового управління, оскільки допомагає своєчасно виявляти та реагувати на потенційні загрози, знижувати ризики та оптимізувати діяльність компанії. В умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку здатність підприємства оперативно адаптуватися до нових викликів стає ключовою для його виживання та розвитку. Системи моніторингу та контролю забезпечують постійний нагляд за різними аспектами діяльності компанії, такими як фінансові показники, виробничі процеси, логістика, кадрові ресурси та ринкові тенденції. Це дозволяє керівництву АТ «Мотор Січ» приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють стабілізації ситуації та запобіганню кризовим явищам.

Встановлено, що програма заходів для вдосконалення антикризового управління АТ «Мотор Січ» розроблена для впровадження системного підходу, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, зниженню витрат та поліпшенню фінансових показників компанії.

Впровадження систем моніторингу та контролю вимагає не лише людських та матеріальних ресурсів, але й фінансових витрат, необхідних для закупівлі та налаштування обладнання, програмного забезпечення, а також для навчання персоналу, технічної підтримки та регулярного оновлення систем, щоб забезпечити їхню ефективність та надійність у довгостроковій перспективі. Розрахунок показав, що термін окупності витрат на вдосконалення антикризового управління складає 2 роки і 10 місяців, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів і їх потенціал для поліпшення системи антикризового менеджменту в складних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління економічним розвитком регіонів: колективна монографія. / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг. Вид. Р. А. Козлов, 2019. 226 с.
2. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
3. Антонюк Н.А. Антикризові стратегії та інструментарій управління національною економікою в умовах децентралізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 4. С. 13-32.
4. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52-1. С. 111-115.
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
6. Вовк О. М., Сафонік Н. П., Фрідріх Ю. В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3 (75). С. 123-134.
7. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
8. Далик В.П., Павленчик А.О., Феник В.О., Матвієвський Н.А., Федориґа З.А., Приступа Д.А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000> (дата звернення: 19.03.2024).
9. Дзюблюк О. Механізм антикризового менеджменту компанії. *Журнал європейської економіки*. 2018. № 1. С. 108-125.
10. Добриненко О. Зарубіжний досвід антикризового управління агропромислових компаній. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5. С. 9-12.

11. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113-116.
12. Дребот Н. Антикризова стратегія підприємства: засади і особливості її формування в сучасних умовах. *Регіональна економіка*. 2019. № 7. С. 81-86.
13. Експерти про антикризовий маркетинг. *Маркетинг і реклама*. 2019. № 2. С. 14-22.
14. Євчук Т.В. Особливості антикризового управління виробничими підприємствами в Україні. *Наукові записки РДГУ*. 2018. Вип. 3(117). С. 37-42.
15. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
16. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> (дата звернення: 17.03.2024).
17. Жиленко Г.Б. Сутність, значення та функції антикризового менеджменту на промислових підприємствах. *Науковий вісник НУБГП*. 2019. Вип. 12(44). С. 108-114.
18. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 14-18.
19. Іванюта С.М. Антикризове управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 288 с.
20. Кириченко С.О., Тульчинський Р.В., Ружицький А.В., Тульчинська С.О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 42-46.

21. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
22. Кодекс України з питань банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 26.05.2024).
23. Косарева І.П. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 412-417.
24. Кравченко М., Кінаш А. Маркетингова стратегія на транспортних підприємствах в умовах антикризового управління. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2019. (37). С. 105-114.
25. Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2020. Вип. 98. С. 108-114.
26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170.
27. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 83-88.
28. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2018. № 892. С. 140-148.
29. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Вrabіє Н. В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146-151.

30. Мотор Січ. CLARITY PROJECT. URL: https://clarity-project.info/edr/14307794/finances?current_year=2023 (дата звернення: 13.06.2024).

31. Мотор Січ. YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14307794/ (дата звернення: 12.06.2024).

32. Мотор Січ. Офіційний сайт. URL: <https://motorsich.com/ukr/profile/> (дата звернення: 12.06.2024).

33. Одношєвна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення: 18.03.2024).

34. Орєхов М.О. Виклика для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1(49). С. 115-121.

35. Ортіна Г.В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=56> (дата звернення: 30.06.2024).

36. Осовська Л. Принципи та методика діагностики банкрутства підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 54-59.

37. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52–58.

38. Пішенін І.К. Особливості антикризового управління транспортним комплексом. *Наукоий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 8-11.

39. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 12. С.138-147.

40. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51.

41. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Економічна наука»*. 2021. № 9. С. 40-45.

42. Соловей Н.В., Рибак О.М., Петрусенко Л.О. Антикризова програма авіакомпанії в умовах нестабільного фінансово-інформаційного середовища. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2 (82). С. 93-98.

43. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.

44. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка»*, 2022. С. 52-54.

45. Харитонова І.Г. Особливості антикризової стратегії міжнародної компанії. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 17-24.

46. Харитонюк Д.З. Антикризове управління промисловим підприємством: теоретичний аспект. *Економічна думка*. 2018. № 2. С. 12-18.

47. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. № 1(42). С. 134-144.

48. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288-296.

49. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217-226.

50. Kovalenko, N. Anti-crisis management as an element of stabilization of activities of civil aviation of Ukraine. *Науковий вісник Льотної академії. Серія:*

Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. Випуск 5. Київ: «Центр учбової літератури». 2021. С. 132-141.

ДОДАТКИ

Додаток А – Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2021 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)***Актив***

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 048.00	3 209.00
первісна вартість	1001	19 000.00	21 958.00
накопичена амортизація	1002	13 952.00	18 749.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	802 361.00	773 956.00
Основні засоби	1010	6 862 625.00	6 608 571.00
первісна вартість	1011	13 493 852.00	14 273 696.00
знос	1012	6 631 227.00	7 665 125.00
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958.00	18 177.00
первісна вартість	1016	40 100.00	31 550.00
знос	1017	14 142.00	13 373.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	68 574.00	68 273.00
інші фінансові інвестиції	1035	10 033.00	9 647.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	34 266.00	11 137.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	26 323.00	55 778.00
Усього за розділом I	1095	7 835 188.00	7 548 748.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 880 711.00	16 124 103.00
Виробничі запаси	1101	4 579 705.00	5 386 096.00
Незавершене виробництво	1102	9 815 337.00	10 038 826.00
Готова продукція	1103	474 831.00	688 174.00
Товари	1104	10 838.00	11 007.00
Поточні біологічні активи	1110	6.00	1.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 674 183.00	1 805 701.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	729 266.00	1 060 015.00
з бюджетом	1135	130 268.00	237 976.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 830.00	28 411.00
з нарахованих доходів	1140	46.00	41.00
із внутрішніх розрахунків	1145	8 724.00	10 186.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152 621.00	107 865.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 434.00	12 282.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 654 174.00	1 879 464.00
Готівка	1166	2 079.00	2 194.00
Рахунки в банках	1167	1 651 395.00	1 877 270.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 207 591.00	1 239 114.00
Усього за розділом II	1195	20 450 024.00	22 476 748.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219.00	63.00
Баланс	1300	28 285 431.00	30 025 559.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 651 180.00	1 680 170.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 861.00	6 348.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 464 810.00	18 923 085.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 466 664.00	20 953 929.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	341 448.00	337 318.00
Довгострокові кредити банків	1510	54 647.00	158 630.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 028 660.00	2 088 526.00
Довгострокові забезпечення	1520	133 108.00	185 061.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	864 005.00	837 315.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 421 868.00	3 606 850.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	423 638.00	136 391.00
Векселі видані	1605	473.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	152 845.00	85 576.00
товари, роботи, послуги	1615	628 201.00	993 901.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	78 374.00	169 514.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	69 976.00	130 973.00
розрахунками зі страхування	1625	41 570.00	47 988.00
розрахунками з оплати праці	1630	125 708.00	142 647.00
за одержаними авансами	1635	2 777 572.00	3 686 236.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 511.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	99 189.00	117 220.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	42 818.00	58 802.00
Усього за розділом III	1695	4 396 899.00	5 464 780.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	28 285 431.00	30 025 559.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 718 770.00	11 433 872.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 201 102.00	7 129 242.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 517 668.00	4 304 630.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	724 573.00	972 967.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	320 563.00	247 139.00
Адміністративні витрати	2130	1 591 072.00	1 199 857.00
Витрати на збут	2150	785 641.00	537 934.00
Інші операційні витрати	2180	1 575 946.00	1 592 597.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 289 582.00	1 947 209.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від участі в капіталі	2200	1 433.00	444.00
Інші фінансові доходи	2220	221.00	183.00
Інші доходи	2240	88 102.00	78 439.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	265 837.00	275 348.00
Втрати від участі в капіталі	2255	1 106.00	425.00
Інші витрати	2270	1 521.00	501 237.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 110 874.00	1 249 265.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-652 599.00	-409 215.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	458 275.00	840 050.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410	-513.00	951.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	29 503.00	16 430.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	28 990.00	17 381.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28 990.00	17 381.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	487 265.00	857 431.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	7 141 760.00	4 893 113.00
Витрати на оплату праці	2505	3 126 673.00	2 515 982.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	661 075.00	537 796.00
Амортизація	2515	1 094 895.00	1 029 288.00
Інші операційні витрати	2520	4 400 090.00	4 004 655.00
Разом	2550	16 424 493.00	12 980 834.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	220.54	404.26
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	220.54	404.26
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Б – Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2022 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 209.00	2 188.00
первісна вартість	1001	21 958.00	23 093.00
накопичена амортизація	1002	18 749.00	20 905.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	716 399.00	747 959.00
Основні засоби	1010	6 614 553.00	6 102 488.00
первісна вартість	1011	14 280 550.00	14 576 822.00
знос	1012	7 665 997.00	8 474 334.00
Інвестиційна нерухомість	1015	18 177.00	16 734.00
первісна вартість	1016	31 550.00	31 550.00
знос	1017	13 373.00	14 816.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	66 454.00	65 158.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 647.00	12 939.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	36 873.00	28 443.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	55 778.00	61 874.00
Усього за розділом I	1095	7 521 090.00	7 037 783.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 681 548.00	17 664 817.00
Виробничі запаси	1101	5 386 355.00	5 996 415.00
Незавершене виробництво	1102	9 726 060.00	11 157 679.00
Готова продукція	1103	558 126.00	501 118.00
Товари	1104	11 007.00	9 605.00
Поточні біологічні активи	1110	1.00	2.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 791 228.00	1 298 707.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 072 161.00	584 051.00
з бюджетом	1135	237 976.00	598 276.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	28 411.00	
з нарахованих доходів	1140	737.00	4 750.00
із внутрішніх розрахунків	1145	10 186.00	10 945.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108 204.00	622 101.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 282.00	8 108.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 751 479.00	806 435.00
Готівка	1166	2 194.00	2 329.00
Рахунки в банках	1167	1 749 285.00	793 352.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 375 638.00	1 152 901.00
Усього за розділом II	1195	22 041 440.00	22 751 093.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 567 010.00	29 793 356.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 680 170.00	1 835 756.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 348.00	12 095.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 330 094.00	18 319 259.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 360 938.00	20 505 689.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	337 318.00	214 331.00
Довгострокові кредити банків	1510	158 630.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 093 135.00	2 981 364.00
Довгострокові забезпечення	1520	244 708.00	166 929.00
Цільове фінансування	1525	766 878.00	645 750.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 600 669.00	4 008 374.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	136 391.00	36 569.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	87 822.00	217 218.00
товари, роботи, послуги	1615	1 014 496.00	2 724 150.00
розрахунками з бюджетом	1620	308 724.00	316 876.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 136.00	205 895.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	47 988.00	31 068.00
розрахунками з оплати праці	1630	142 638.00	105 577.00
за одержаними авансами	1635	3 664 349.00	1 604 149.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645		0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	117 220.00	111 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	59 270.00	105 804.00
Усього за розділом III	1695	5 605 403.00	5 279 293.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 567 010.00	29 793 356.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 466 608.00	13 755 471.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 821 107.00	9 226 248.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 645 501.00	4 529 223.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 535 183.00	719 399.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	271 725.00	320 563.00
Адміністративні витрати	2130	1 338 863.00	1 595 964.00
Витрати на збут	2150	478 036.00	848 408.00
Інші операційні витрати	2180	1 837 139.00	1 689 780.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 526 646.00	1 114 470.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від участі в капіталі	2200	3 689.00	1 466.00
Інші фінансові доходи	2220	4 291.00	221.00
Інші доходи	2240	1 387.00	88 102.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	301 092.00	265 837.00
Втрати від участі в капіталі	2255	10 732.00	2 958.00
Інші витрати	2270	875 051.00	1 521.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	349 138.00	933 943.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-359 973.00	-626 864.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		307 079.00
збиток	2355	10 835.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410	5 747.00	-513.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	149 839.00	29 503.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	155 586.00	28 990.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	155 586.00	28 990.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	144 751.00	336 069.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	6 022 594.00	7 141 760.00
Витрати на оплату праці	2505	2 914 331.00	3 126 673.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	618 697.00	661 075.00
Амортизація	2515	970 885.00	1 094 894.00
Інші операційні витрати	2520	1 159 727.00	4 406 663.00
Разом	2550	11 686 234.00	16 431 065.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-5.21	147.78
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-5.21	147.78
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток В – Фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2023 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)***Актив***

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 188.00	290 398.00
первісна вартість	1001	23 093.00	318 512.00
накопичена амортизація	1002	20 905.00	28 114.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	747 959.00	750 948.00
Основні засоби	1010	6 102 488.00	5 702 419.00
первісна вартість	1011	14 576 822.00	14 922 913.00
знос	1012	8 474 334.00	9 220 494.00
Інвестиційна нерухомість	1015	16 734.00	562.00
первісна вартість	1016	31 550.00	1 514.00
знос	1017	14 816.00	952.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	65 158.00	42 215.00
інші фінансові інвестиції	1035	12 939.00	122.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	28 443.00	125 623.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	61 874.00	27 812.00
Усього за розділом I	1095	7 037 783.00	6 940 099.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 664 817.00	17 652 180.00
Виробничі запаси	1101	5 996 415.00	5 958 412.00
Незавершене виробництво	1102	11 157 679.00	10 532 926.00
Готова продукція	1103	501 118.00	1 151 762.00
Товари	1104	9 605.00	9 080.00
Поточні біологічні активи	1110	2.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 298 707.00	1 882 474.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	584 051.00	1 017 523.00
з бюджетом	1135	598 276.00	141 942.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	4 750.00	20.00
із внутрішніх розрахунків	1145	10 945.00	10 522.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	622 101.00	598 608.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	8 108.00	13 294.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	806 435.00	1 904 908.00
Готівка	1166	2 329.00	2 012.00
Рахунки в банках	1167	793 352.00	1 339 809.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 152 901.00	1 422 271.00
Усього за розділом II	1195	22 751 093.00	24 643 742.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 793 356.00	31 588 321.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 835 756.00	1 879 227.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	12 095.00	9 043.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 319 259.00	18 573 326.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 505 689.00	20 803 227.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	214 331.00	185 411.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 981 364.00	3 297 072.00
Довгострокові забезпечення	1520	166 929.00	117 599.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	645 750.00	555 836.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4 008 374.00	4 155 918.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	36 569.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	217 218.00	7 015.00
товари, роботи, послуги	1615	2 724 150.00	2 374 189.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	316 876.00	72 430.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	205 895.00	43 982.00
розрахунками зі страхування	1625	31 068.00	32 145.00
розрахунками з оплати праці	1630	105 577.00	112 504.00
за одержаними авансами	1635	1 604 149.00	3 776 560.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 503.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	111 377.00	104 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	105 804.00	123 663.00
Усього за розділом III	1695	5 279 293.00	6 629 176.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 793 356.00	31 588 321.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 554 789.00	10 466 608.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 090 429.00	6 821 107.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 464 360.00	3 645 501.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	988 284.00	1 535 183.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	142 361.00	271 725.00
Адміністративні витрати	2130	1 141 244.00	1 338 863.00
Витрати на збут	2150	316 687.00	478 036.00
Інші операційні витрати	2180	1 976 425.00	1 837 139.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 018 288.00	1 526 646.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від участі в капіталі	2200	1 493.00	3 689.00
Інші фінансові доходи	2220	2 036.00	4 291.00
Інші доходи	2240	618.00	1 387.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	313 284.00	301 092.00
Втрати від участі в капіталі	2255	818.00	10 732.00
Інші витрати	2270	359 789.00	875 051.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	348 544.00	349 138.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-94 477.00	-359 973.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	254 067.00	
збиток	2355		10 835.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410	-3 052.00	5 747.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	46 523.00	149 839.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	43 471.00	155 586.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	43 471.00	155 586.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	297 538.00	144 751.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 361 432.00	6 022 594.00
Витрати на оплату праці	2505	2 914 052.00	2 914 331.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	619 576.00	618 697.00
Амортизація	2515	855 854.00	973 902.00
Інші операційні витрати	2520	951 398.00	1 159 727.00
Разом	2550	9 702 312.00	11 689 251.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	122.27	-5.21
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	122.27	-5.21
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00