

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

**«Прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства
та оцінювання їх можливих наслідків
(на матеріалах ТОВ «УСБК-1»)»**

Виконала: студентка VI курсу, групи 2МЕП
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Дяконенко К.О.

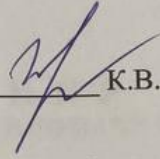
Керівник: Чичуліна К.В.

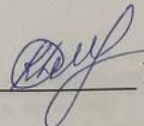
Рецензент: Дем'янів С.І.

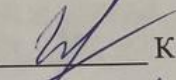
Полтава – 2024 р.

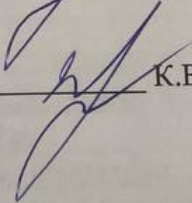
Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу

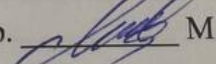
18.01.2024 р.  К.В. Чичуліна

Здобувач 18.01.2024 р.  К.О. Дяконенко

Керівник роботи 18.01.2024 р.  К.В. Чичуліна

Нормоконтроль 18.01.2024 р.  К.В. Чичуліна

Допустити до захисту

Завідувач кафедри 18.01.2024 р.  М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування закладу вищої освіти)
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу
Рівень вищої освіти другий
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
М.Б. Чижевська
«30» жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дяконенко Катерина Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства та оцінювання їх можливих наслідків (на матеріалах ТОВ «УСБК-1»)

Перевірник роботи Чичуліна К.В., к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від 04.09.2023 року № 986-ф,а

Строк подання здобувачем роботи 12.01.2024 р.

Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1. Теоретичні задачі прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства та оцінювання їх можливих наслідків, Розділ 2. Організаційно-економічна діагностика господарської діяльності ТОВ «УСБК-1», Розділ 3. Підприємство середньої функціонування ТОВ «УСБК-1» в умовах виниклих кризових явищ, Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 16 аркушів представлений у Додатку

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр
1	Теоретико-методологічна частина	30.10–12.11.23	
2	Аналітична частина	13.11–03.12.23	
3	Проектна частина	04.12–24.12.23	
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12–21.01.24	
5	Захист	22.01–26.01.24	

Здобувач

(підпис)

Дяконенко К.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Чичуліна К.В.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

- 58. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з декана факультету (завідувача відділення).
- 59. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
- 60. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Дяконенко К.О. Прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства та оцінювання їх можливих наслідків (на матеріалах ТОВ «УСБК-1»). Рукопис. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 106 сторінок основного змісту, 32 таблиці, 32 рисунки, 78 найменувань використаної літератури, 4 додатків.

Об'єктом дослідження є процес прогнозування кризових явищ у діяльності ТОВ «УСБК-1» та оцінювання їх можливих наслідків.

Мета дослідження полягає у здійсненні критичного аналізу теоретичних та методичних підходів до прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства та оцінювання їх можливих наслідків, а також розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення даного процесу на прикладі ТОВ «УСБК-1».

У роботі розкрито зміст, значення, класифікація криз та кризових явищ в економіці, визначено вплив війни на економіку та підприємницьку діяльність в Україні, розглянуто методи прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства, досліджено організаційно-правові основи функціонування ТОВ «УСБК-1», проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища товариства, здійснено аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства, оцінено вплив кризових явищ на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1», запропоновано напрями підвищення ефективності процесу прогнозування кризових явищ у діяльності ТОВ «УСБК-1» та оцінювання їх можливих наслідків, а також розроблено заходи щодо забезпечення ефективного розвитку ТОВ «УСБК-1» в умовах впливу кризових явищ.

Ключові слова: антикризове управління, кризи, кризові явища, прогнозування кризи, наслідки криз, воєнний стан, інновації, інформаційні технології прогнозування криз.

ABSTRACT

Dyakonenko K.O. Forecasting of crisis phenomena in the company's activities and assessment of their possible consequences (based on the materials of LLC "USBK-1"). Manuscript. Master's qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity". – Poltava: Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, 2024.

The work contains 106 pages of main content, 32 tables, 32 figures, 78 references, 4 appendices.

The object of the study is the process of forecasting crisis phenomena in the activities of LLC "USBK-1" and assessing their possible consequences.

The purpose of the study is to carry out a critical analysis of theoretical and methodological approaches to forecasting crisis phenomena in the enterprise and assessing their possible consequences, as well as developing practical recommendations for improving this process using the example of LLC "USBK-1".

The work reveals the meaning, significance, classification of crises and crisis phenomena in the economy, determines the impact of the war on the economy and business activity in Ukraine, considers the methods of forecasting crisis phenomena in the company's activities, examines the organizational and legal basis of the operation of LLC "USBK-1", conducts an analysis the external and internal environment of the company, an analysis of the economic and financial indicators of the company's activity was carried out, the impact of crisis phenomena on the effectiveness of the functioning of LLC "USBK-1" was assessed, directions for improving the effectiveness of the process of forecasting crisis phenomena in the activity of LLC "USBK-1" and assessing their possible consequences were proposed , as well as developed measures to ensure the development of LLC "USBK-1" under the influence of crisis phenomena.

Key words: anti-crisis management, crises, crisis phenomena, crisis forecasting, crisis consequences, martial law, innovations, crisis forecasting information technologies.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства та оцінювання їх можливих наслідків.....	10
1.1. Зміст, значення, класифікація криз та кризових явищ в економіці	10
1.2. Вплив війни на економіку та підприємницьку діяльність в Україні.....	17
1.3. Методи прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства.....	26
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «УСБК-1».....	33
2.1. Організаційно-правові основи функціонування ТОВ «УСБК-1».....	33
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища товариства.....	43
2.3. Аналіз економічного та фінансового стану товариства.....	53
Розділ 3. Підвищення ефективності функціонування ТОВ «УСБК-1» в умовах впливу кризових явищ.....	75
3.1. Оцінювання впливу кризових явищ на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1».....	75
3.2. Прогнозування кризових явищ у діяльності товариства та оцінювання їх можливих наслідків.....	83
3.3. Заходи забезпечення ефективного розвитку ТОВ «УСБК-1» в умовах впливу кризових явищ.....	92
Висновки та пропозиції.....	102
Список використаних джерел.....	107
Додаток А. Бухгалтерська та статистична звітність за 2020 рік.....	115
Додаток Б. Бухгалтерська та статистична звітність за 2021 рік.....	120
Додаток В. Бухгалтерська та статистична звітність за 2022 рік.....	125
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	130

ВСТУП

Прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства є критично важливим аспектом стратегічного управління, оскільки дає можливість підприємствам передбачати й готуватися до можливих збоїв, які можуть негативно вплинути на їх діяльність. У динамічному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, підприємства наражаються на різні ризики, такі як економічні спади, коливання ринку, стихійні лиха, технологічні збої та геополітичні події. Використовуючи методи прогнозування, підприємства можуть отримати уявлення про потенційні кризові сценарії та розробити проактивні стратегії для пом'якшення їх впливу.

Одним із ключових аспектів прогнозування кризових явищ є управління ризиками. Заздалегідь визначаючи потенційні кризи, підприємства можуть впроваджувати стратегії пом'якшення ризиків, щоб мінімізувати негативні наслідки. Цей проактивний підхід не тільки допомагає зберегти фінансовий стан підприємства, але й підвищує його стійкість перед неочікуваними викликами. Крім того, прогнозування дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси, гарантуючи, що вони добре підготовлені до навігації в неспокійні часи. Зважаючи на вищенаведене, а також високий рівень турбулентності зовнішнього середовища в умовах воєнного стану обрана тема для дослідження може бути визнаною такою, яка має високу актуальність.

Огляд наукової літератури дозволив виявити існування великої кількості наукових праць присвячених вивченню обраної теми. Зокрема, вагомий внесок у розкриття даної теми здійснили такі вчені, як: Арзянцева Д.А., Балаш Л.Я., Бізонич Д.В., Болотнов Д.Г., Васюта В.Б., Вовчак О.Д., Волощук К.Б., Гненний О.М., Діденко Є.О., Ковальська Л.Л., Коултер М., Кривов'язюк І.В., Кузьмін О.Є., Кулиняк І.Я., Мальцева А.М., Мескон М.Х., Мирошніченко Ю.В., Мостенська Т.Л., Мулик Т.О., Онісіфорова В.Ю., Скірка Н.Я., Смерічевський С.Ф., Сова О.Ю., Тульчинський Р.В., Феррарі А.В. та інші. Саме їх наукові положення лягли в основу даного дослідження. Актуальність обраної теми попри її активне

вивчення у науковій літературі лише зростає для вітчизняних підприємств, що обумовлено воєнним станом в Україні.

Мета дослідження полягає у здійсненні критичного аналізу теоретичних та методичних підходів до прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства та оцінювання їх можливих наслідків, а також розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення даного процесу на прикладі ТОВ «УСБК-1».

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є наступні:

- розкрити зміст, значення, класифікація криз та кризових явищ в економіці;
- визначити вплив війни на економіку та підприємницьку діяльність в Україні;
- розглянути методи прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства;
- дослідити організаційно-правові основи функціонування ТОВ «УСБК-1»;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища товариства;
- здійснити аналіз економічного та фінансового стану товариства;
- провести оцінювання впливу кризових явищ на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1»;
- запропонувати прогнозування кризових явищ у діяльності товариства та оцінювання їх можливих наслідків;
- розробити заходи забезпечення ефективного розвитку ТОВ «УСБК-1» в умовах впливу кризових явищ.

Об'єктом дослідження є процес прогнозування кризових явищ у діяльності ТОВ «УСБК-1» та оцінювання їх можливих наслідків.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні підходи до прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства та оцінювання їх можливих наслідків.

У ході дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення – для визначення сутності криз та кризових явищ; порівняльного аналізу – для аналізу моделей та методів оцінювання кризового стану підприємства; економіко-статистичний та техніко-економічний – для аналізу основних фінансово-

економічних показників діяльності ТОВ «УСБК-1»; SWOT-аналіз, система збалансованих показників – для оцінювання стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана, модель діагностики банкрутства Таффлера, модель Романа Ліса, модель Спрінгейта, метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова, модель А.Матвійчука, модель Терещенка, а також коефіцієнт Бівера – для прогнозування кризи на ТОВ «УСБК-1» та оцінюванні ймовірності банкрутства підприємства; графічний та табличний – для кращої візуалізації отриманих результатів дослідження; планування та прогнозування – для розробки заходів направлених на забезпечення розвитку досліджуваного підприємства тощо.

Інформаційною базою дослідження є чинна законодавча база України, офіційні дані державної служби статистики України, наукові здобутки провідних вчених України та світу зі сфери економіки, менеджменту, фінансів та інших галузей, офіційна фінансова звітність ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Структурно дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 106 сторінок основного змісту. Містить 32 таблиці, 32 рисунки, 4 додатки. Список використаних джерел – 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЇХ МОЖЛИВИХ НАСЛІДКІВ

1.1. Зміст, значення, класифікація криз та кризових явищ в економіці

Кризові ситуації стають переломними моментами для кожної країни, впливаючи на різні аспекти економіки та діяльності підприємств. Ці негативні явища впливають на спосіб функціонування компаній, їхні інвестиції в технології, наймання праці, закупівлю обладнання, зниження доходів, зростання вартості сировини, підвищення податків та комунальних тарифів та інші економічні чинники.

Наслідком затяжної кризи може бути занепад економіки, або все ж таки вдаль її подолання. Аналіз та класифікація кризових ситуацій важливі для розроблення стратегій на довгостроковий період функціонування підприємства. Систематизація допомагає виявити негативні аспекти та тенденції розвитку бізнесу, а також розробити стратегію захисту від кризових ситуацій та план розвитку. Це дає можливість усунути існуючі недоліки та підвищити ефективність діяльності [73].

Поняття «криза» є вкрай складним, оскільки має різноманітні тлумачення та відображає різні сутнісні аспекти. Його походження з грецького слова «crisis» підкреслює його значення як вирішення складної ситуації або конфлікту. У економічно розвинених країнах кризу розглядають як природний відбір у конкурентному середовищі, а деякі вчені пов'язують це поняття виключно з макроекономічними процесами, інші – зі станом підприємства, а деякі з науковців асоціюють кризу з поняттям «ризик» [63].

Таким чином, існує багато підходів до визначення сутності поняття «криза». Кожен із дослідників трактує його по-різному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Найпоширеніші підходи до трактування поняття «криза» різних науковців

Автор	Сутність поняття
Д.А. Арзянцева	«Різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан; гострі проблеми з будь-чим, тяжке становище» [10]
Л.Я. Балаш, О.В. Бінерт та ін.	«Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів та може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації» [11]
Д.В. Бізониц	«Втрата контролю над ситуацією» [13]
К.І. Докуніна	«Зіткнення з проблемами, які виходять за звичні рамки; необхідність діяти в умовах відсутності орієнтирів, які надавали сенс індивідуальним та колективним діям. Це надзвичайна ситуація, яка супроводжується дестабілізацією» [27]
Л.Л. Ковальська	«Містить такі елементи, як різке падіння цін на активи, масові банкрутства у фінансовому та нефінансовому секторі, а також порушення діяльності валютного ринку» [33]
О.Г. Кубай, О.А. Заставнюк	«Процес дезорганізації фінансового ринку, при якому проблеми несприятливого відбору та психологічного ризику призводять до того, що фінансові ринки перестають грати роль каналу з передачі фінансових ресурсів суб'єктам з найкращими інвестиційними можливостями» [37]
І.Я. Кулинюк, І.І. Жигато та ін.	«Значний розлад фінансової системи країни, тобто фінансів держави, підприємств і домогосподарств» [40]
А.М. Мальцева	«Різке падіння вартості акцій на фондовому ринку та / або зростання напруженості в банківській системі» [42]
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі.	«Непередбачувана та несподівана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішень» [45]
Є.Ю. Морозов	«Переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування» [49]
О.А. Островська	«Загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги» [53]

Основні підходи до визначення поняття «криза» виявлені через аналіз різних наукових джерел: розгляд кризи як деструктивної сили; розуміння кризи як

природного явища у життєвому циклі підприємства; сприйняття кризи як фактора порушення економічної рівноваги системи; і тлумачення кризи як потенціалу для змін.

При визначенні сутності поняття «криза» стає зрозумілим, що настання кризових ситуацій на підприємстві обумовлене численними факторами. Це несподіваний процес у соціально-економічній системі, що може значно вплинути на подальше функціонування підприємства як у негативному, так і в позитивному напрямках розвитку та оздоровлення. Отже, для успішного функціонування підприємства чи країни важливо приділяти увагу прогнозуванню можливих загроз, виявленню криз та їх діагностиці, а також використовувати систему попередження та реагування на кризові ситуації [54].

Адже, проблемою у прийнятті належних державно-управлінських рішень є виявлення кризових ситуацій, які наближаються, та їхніх наслідків, що загрожують людям, системам, країнам та світовій економіці. Тому варто розглядати не лише економічні закони та теорії, але також використовувати міждисциплінарний підхід.

Наприклад, у міжнародній політиці термін «криза» використовується для позначення рішучого етапу у протистоянні держав або процесів, що відбуваються перед мирним або військовим вирішенням конфлікту. Тому врахування таких аспектів дозволяє більш повно оцінити ситуацію та приймати більш обґрунтовані рішення.

У політологічній науці існують спеціалізовані підходи до аналізу та класифікації різних видів криз. Багато науковців три з них, відносяться до системності і розглядаються як системні явища. Ці види криз – системні кризи, конфронтаційні кризи та кризи з прийняття рішень – відрізняються своїми визначеннями, рівнями аналізу та практичною спрямованістю.

Системна криза у політології описується як серйозний удар по структурі системи, який порушує її цілісність. Вона порушує стабільність системи і створює передумови для її розпаду або змін [57].

Проте не всі системні кризи призводять до руйнування. Наприклад, регіональні системні кризи часом конструюються штучно для спонукання урядів держав до вирішення проблем управління та прийняття політичних рішень.

Для більш глибокого розуміння криз та їхніх явищ корисно досліджувати їх класифікацію та вплив як на країну в цілому, так і на окремі підприємства.

У контексті класифікації криз, варто перш за все звернути увагу на найбільш поширені теорії. З урахуванням структури взаємин у соціально-економічній системі та різноманітності питань, які стосуються її розвитку, можна виділити різні типи криз (рис.1.1).

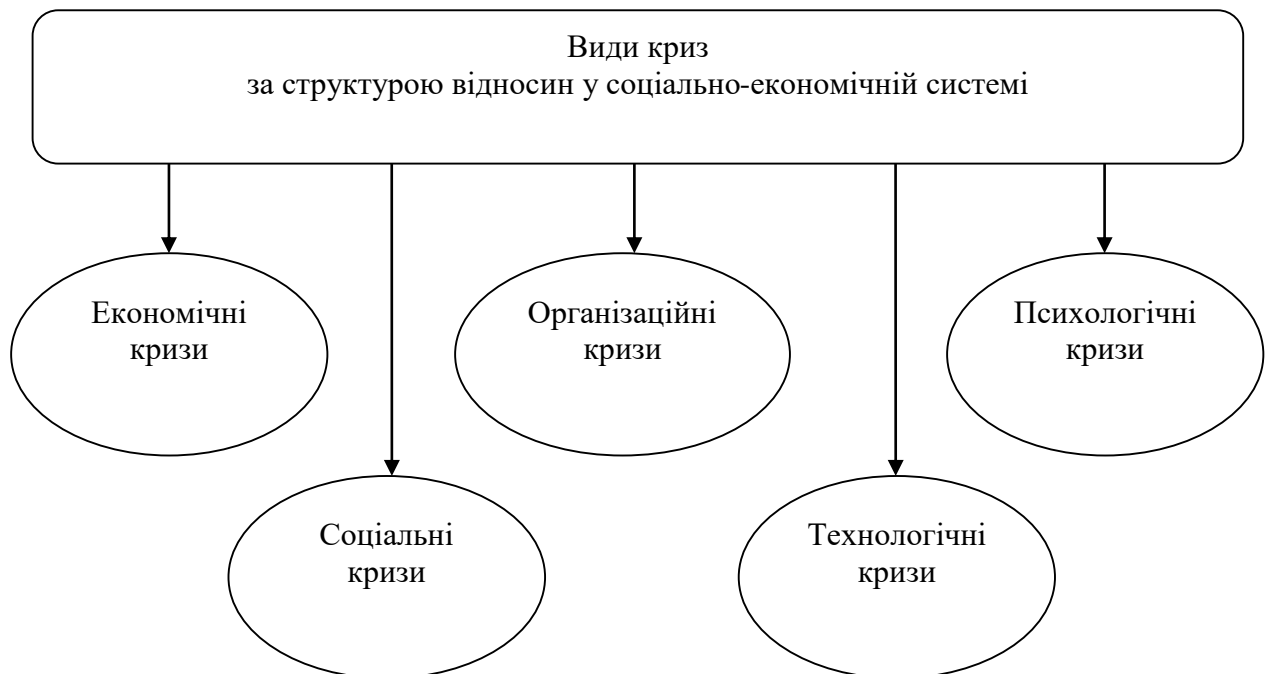


Рисунок 1.1 – Види криз за структурою відносин у соціально-економічній системі та за диференціацією проблематики її розвитку [40]

Економічні кризи виникають через гострі конфлікти у внутрішній економіці країни або стосовно окремого підприємства. Вони характеризуються різким погіршенням економічного стану, що проявляється у важкому спаді виробництва та продажів товарів, порушенні структури виробництва, втраті конкурентних переваг, банкрутствах підприємств, збільшенні безробіття та загальному зниженні рівня життя населення. Окремий випадок у цій категорії – фінансові кризи, коли

спостерігається глибока дестабілізація фінансової системи країни, що супроводжується інфляцією, неплатежами, нестійкістю валютних курсів і проблемами у центральному банку. Ці ознаки вказують на конфлікти в фінансовій системі або фінансових можливостях країни чи іншого економічного учасника. Фінансові кризи можна розглядати як зміни у грошовому вираженні економічних процесів.

Соціальні кризи виникають зі зіткненням інтересів різних соціальних груп: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців тощо. Ця категорія також охоплює політичні кризи – проблеми у політичному устрої суспільства, проблеми у владі та реалізації інтересів різних соціальних груп, класів та управління суспільством. Часто соціальні кризи є результатом або продовженням економічних конфліктів, хоча в окремих випадках вони можуть виникати самостійно.

Організаційні кризи проявляються як кризи розподілу обов'язків й інтеграції діяльності окремих підрозділів. Дуже часто такі кризи паралізують організаційну діяльність або викликають непомірну бюрократизацію через невірний підбір керуючих кадрів для регіональних команд.

Технологічні кризи виникають в умовах ясно вираженої потреби в нових технологіях у форматі проблем з новими технологічними ідеями. Вони можуть виступати в якості кризи технологічної несумісності виробів чи кризи відторгнення нових технологічних рішень. В більш узагальненому плані такі кризи можуть виглядати кризами науково-технічного прогресу (НТП) – тобто в якості загострення протиріч між його тенденціями, можливостями та наслідками.

Психологічні кризи проявляються через масовий стрес, викликають невпевненість, паніку, страх майбутнього, розчарування у роботі, відчуття недостатньої правової та соціальної захищеності. Ці кризи народжуються у соціально-психологічному оточенні суспільства, колективу або конкретної групи [36].

На рівні підприємств у класифікації кризових явищ в Україні виділяють різні типи криз, які можуть відображати послідовні стадії руху підприємства до

банкрутства. В таблиці 1.2 представлена систематизована класифікація криз і кризових явищ у функціонуванні підприємств.

Таблиця 1.2 – Класифікація криз, що виникають у межах діяльності підприємства [13-14, 16, 40]

№	Класифікаційна ознака кризи	Вид кризи	Характеристика
1	2	3	4
1	За проблематикою	Економічна криза	відбивають гострі суперечності в економічному стані підприємства
		Організаційна криза	виявляється як криза організаційно-правової форми господарювання, стилю управління, розподілу функцій, регламентації повноважень
		Технічна криза	причиною яких найчастіше є незадовільний рівень матеріально-технічної бази, моральне та технологічне старіння основних засобів тощо
		Соціальна криза	виникають під час загострення суперечностей та зіткнення інтересів у трудовому колективі
		Психологічна криза	проявляється у вигляді масового стресу, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності існуючим станом речей тощо
2	За масштабом	Локальна криза	сукупність кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства
		Системна криза	критична за наслідками сукупність кризових явищ та сфер їх прояву, наявність якої призводить до недотримання параметрів життєздатності
3	За характером (спрямованістю) та наслідками	Руйнівна криза	має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, проявом яких є банкрутство
		Оздоровча криза	має позитивні наслідки, проявом яких є відродження втраченої життєздатності підприємства
4	За ступенем тяжкості	Короткочасна криза	тривалістю до 1 року
		Затяжна криза	тривалістю від 1 року і більше
5	За станом проходження	Керована криза	спровокована відповідними діями органу управління підприємства
		Некерована криза	є результатом її випадкового виникнення або бездіяльності керівництва підприємства
6	За наявністю зацікавленості у виникненні	Штучна криза	виникає у разі наявності умислу певного суб'єкта або групи суб'єктів стосовно її виникнення
		Природна криза	не пов'язане з чимось умислом і є логічним результатом виникнення суперечностей у межах господарської системи та внаслідок її взаємодії із зовнішнім оточенням

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
---	---	---	---

7	За локальною сферою прояву	Ринкова	Викликана невідповідністю обсягу і структури попиту покупців (реалізованих товарів) до обсягу і структури продукції, що виробляється
		Виробнича	Невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту
		Фінансова	Неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів
		Управлінська	Невідповідність стилю, форм і засобів керування підприємством його статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання

Розглянута класифікація відкриває широкі можливості у розумінні поняття «криза підприємства», допомагаючи вчасно виявляти кризові ситуації та розробляти ефективні стратегії їх подолання. Цей аналіз підкреслює, що кризові явища у соціально-економічній сфері можуть бути упорядковані за різними критеріями, залежно від обраного підходу. При аналізі певної кризи важливо враховувати кілька характеристик, що підтверджує потребу використання комплексних класифікаційних методів. Лише такий підхід допомагає визначити причини та сутність кризи, що є ключовим для розробки відповідних антикризових стратегій [38].

Подолання кризи є контрольованим процесом. Успіх подальшої діяльності підприємства залежить від вчасного виявлення кризи та її ознак. Важливе значення у розпізнаванні кризи має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування та характер такого взаємозв'язку можуть багато значити про загрозу кризи та її характер. В управлінні соціально-економічною системою важливе впровадження моніторингу антикризового розвитку, який полягає у контролі за процесами розвитку та відстеженні їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління.

Прогнозування кризових ситуацій вимагає чіткого набору ознак та показників кризового розвитку, а також використання спеціального аналізу ситуацій та тенденцій. Це є критично важливим аспектом, оскільки передбачення можливих криз може усунути негативні наслідки для підприємства, такі як фінансові труднощі, зниження продуктивності, втрата ринкових позицій та стрес для персоналу. Якщо керівництво не передбачає кризові ситуації, це може

спричинити серйозні проблеми, включаючи порушення виробничих процесів, погіршення репутації та навіть ліквідацію підприємства [46].

Отже, вивчаючи зміст, значення, класифікація криз та кризових явищ в економіці, було розглянуто тлумачення терміну «криза» вітчизняними та зарубіжними вченими. Слід зазначити, що існують різні підходи та точки зору. Криза розглядається на різних рівнях – як на рівні окремих підприємств, так і в цілому на рівні країни. Це складне явище, що досліджується як комплексне явище, дозволяючи розуміти загальну тенденцію трансформації та кризових явищ. Аналіз цього поняття сприяє формуванню системного уявлення про кризу та допомагає розробляти ефективні стратегії антикризового управління для підприємства.

1.2. Вплив війни на економіку та підприємницьку діяльність в Україні

Війна має значний і комплексний вплив на економіку будь-якої країни, викликаючи серйозні втрати у виробництві, збитки для бізнесу та населення, а також зміни в торговельних та інвестиційних зв'язках. Основні аспекти впливу війни на економіку країни відображені на рисунку 1.2.

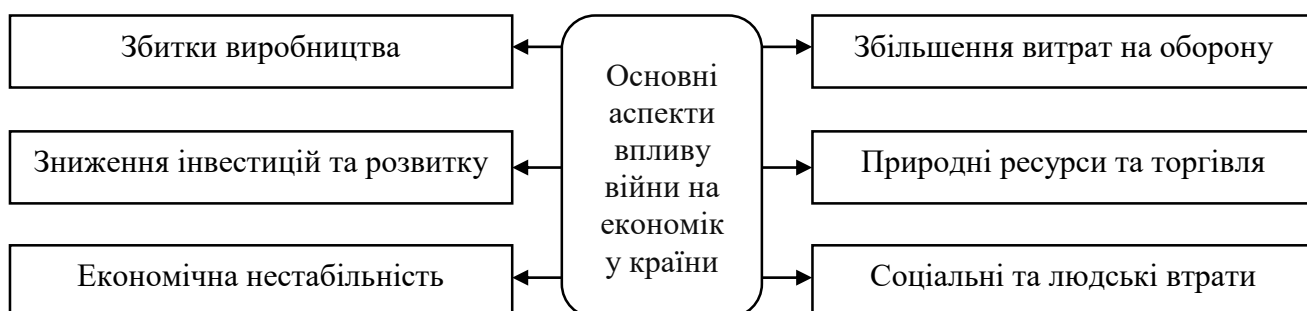


Рисунок 1.2 – Основні аспекти впливу війни на економіку країни [12]

Воєнні дії можуть призвести до руйнування і пошкодження інфраструктури, заводів, інших виробничих об'єктів та економічних ресурсів. Це призводить до великих втрат виробництва, зниження обсягів виробництва товарів та послуг.

Війна може створити серйозні коливання у фінансових ринках, спровокувати зниження біржових котирувань, збитки для компаній, зміни валютних курсів і торгіві обмеження, що спричиняє загальну економічну нестабільність.

Воєнні конфлікти стримують інвестиції, оскільки вони створюють невизначеність і ризики. Розвиток інфраструктури, освіти, медицини та інших сфер може бути затриманим або зниженим [61].

Країни відділяють значні ресурси на оборону під час війни. Це призводить до зростання витрат на військові цілі, зменшуючи фінансування інших галузей економіки.

Війна може призвести до змін у контролі над природними ресурсами і торгівлю. Ринки можуть зазнати тимчасових втрат чи обмежень у зв'язку зі змінами в геополітичному середовищі.

Війна супроводжується людськими втратами, травмами та соціальними проблемами. Це може призвести до збільшення потреб у медичних послугах, соціальних програмах та підтримці внутрішньо переміщених осіб.

Такого негативного впливу, на жаль, зазнала і наша країна. Протягом більш як року економіка України відчуває вплив кровопролитної війни, яку росія веде проти нашої держави. Протягом цього періоду вітчизняні підприємці намагалися зберегти стійкість. Власникам підприємств довелося швидко адаптуватися до нових суворих умов після початку повномасштабного вторгнення.

Багато підприємців зазнали серйозних втрат, особливо на початку конфлікту. Деякі з них втратили все через руйнування та окупацію частини наших територій. Однак в цілому бізнес-середовище намагалося вижити та продовжувати функціонування, незважаючи на усі намагання російської сторони пошкодити нашу економіку, як військовими діями, так і енергетичною кризою [12].

Військова агресія росії проти України викликала широкомасштабне руйнування виробничих об'єктів та інфраструктури, призвела до людських втрат та соціальних розрух. Конфлікт призвів до зменшення робочих місць, падіння доходів, скорочення купівельної потужності і зменшення обсягів національних ресурсів. У 2022 році економіка країни втратила 29,2% реального ВВП, а більше

13,5 мільйонів людей були змушені покинути свої домівки. Понад 7 мільйонів осіб опинилися в умовах бідності, а рівень бідності зріс до 24% населення.

За даними експертів Світового банку і Єврокомісії, шкоди від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 року до 24 лютого 2023 року оцінюються у сумі 134,7 мільярдів доларів, а для відновлення економіки потрібно 410,6 мільярдів доларів [62]. На кінець 2022 року спостерігалось надзвичайне падіння національної економіки, а саме 30,4%, що стало безпрецедентним показником. Паралельно споживча інфляція досягла 126,6%, що призвело до зростання цін на товари та послуги в середньому на чверть по всій Україні. Також спостерігалася значна девальвація національної валюти: курс гривні зріс з 29 гривень за долар до 38 гривень за долар на готівковому валютному ринку.

Для розуміння загальної картини можна відстежити характер зміни індексу інфляції по роках, індекс споживчих цін. Індекс інфляції відображає економічну ситуацію в країні. Тому наводимо графік з динамікою зміни індексу інфляції в Україні за 2022-2023 рр. (рис. 1.3)

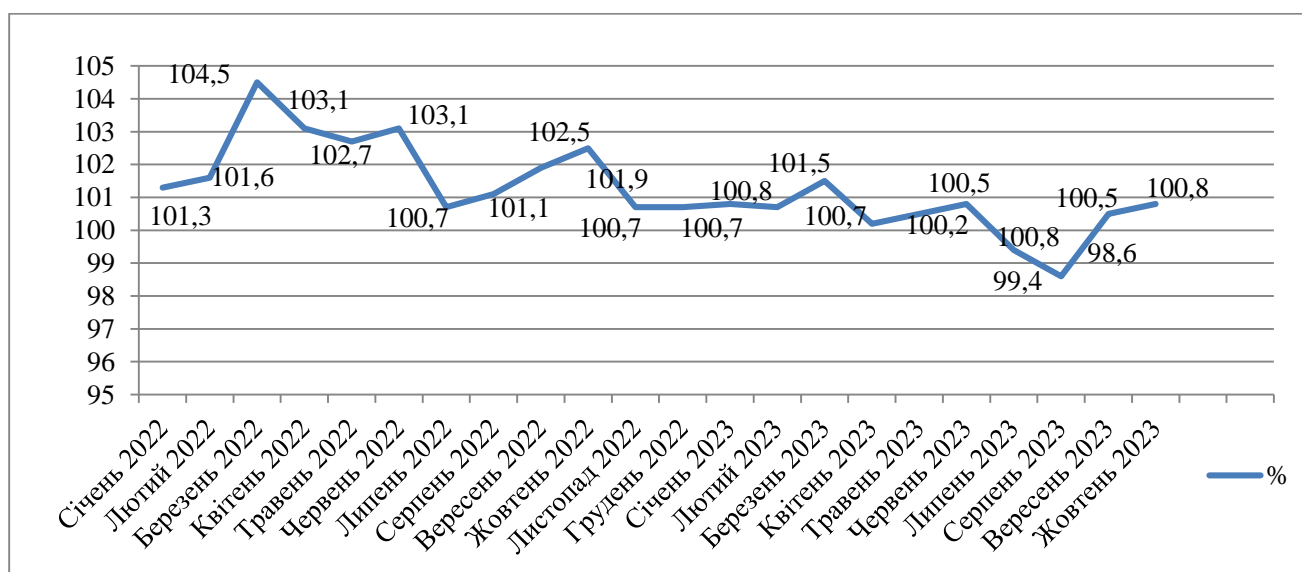


Рисунок 1.3 – Динаміка зміни індексу інфляції в Україні за 2022-2023 рр., % [31]

Вплив війни на індекс інфляції в Україні є значним, що впливає з таких основних причин, як подорожчання сировини, збільшення витрат на оборону, спад у виробництві та через економічну нестабільність.

Адже, воєнні конфлікти призвели до обмеження постачання сировини, особливо енергетичних ресурсів (нафти, газу). Що викликає зростання цін на

енергетичні ресурси та впливає на виробництво й вартість багатьох товарів і послуг.

Урядові витрати на військові потреби зростають, що призвело до збільшення грошового обігу в країні. Це спричиняє інфляційний тиск, зумовлений збільшенням загальної грошової маси в економіці.

Воєнні дії викликали перерви у виробництві, транспортуванні та логістиці, що призвело до зниження виробництва товарів і послуг. Це також вплинуло на підвищення цін через недостатню пропозицію.

Також, нинішні умови породжують економічну нестабільність і невизначеність. Це впливає на зменшення інвестицій та падіння довіри до фінансової системи, що підвищує інфляційний тиск.

Отже, в цілому, війна в Україні здійснює негативний вплив на індекс інфляції, викликаючи зростання цін на товари та послуги через різноманітні фактори, пов'язані з обмеженим доступом до ресурсів, збільшеними витратами на оборону та загальною економічною нестабільністю.

Під час війни, крім значних економічних втрат і підвищення цін, українські підприємства майже не можуть здійснювати зовнішньоекономічну діяльність через закриті кордони з росією та Білоруссю, а також призупинення роботи морських портів в Україні. Більшість людей виїхала за кордон, уникнувши бойових дій, тоді як внутрішньо перемістилися майже 5 мільйонів людей [70].

У такі складні часи багато українців прагнуть підтримати власну економіку, шляхом підвищення попиту на місцеві товари та українські бренди. Це стало поширеною практикою серед населення як вияв підтримки вітчизняної економіки.

Ця тенденція була підсилена відмовою від російських та білоруських товарів, які раніше були представлені на полицях місцевих магазинів та займали значну частину ринку у торгових центрах. Українці перестали підтримувати економіку країн-агресорів, відмовившись витратити гроші на їхні товари. Тепер все більше людей уважно вивчають діяльність іноземних компаній: ті, хто залишилися на ринку агресора, часто відмовляються від їхньої продукції на користь вітчизняних виробників, які зараз особливо потребують підтримки [62].

Значний вплив війни на підприємців стає очевидним при погляді на цифри, що дослідила Європейська Бізнес Асоціація, яка об'єднує підприємства та підприємців з різних галузей й держав Європи. Її метою є захист інтересів бізнесу, сприяння ефективному функціонуванню бізнес-середовища в регіоні та покращення умов для розвитку підприємництва.

Так, за даними ЄБА, 83% компаній-членів асоціації зафіксували зменшення своєї діяльності у 2022 році. З цих у 29% підприємств спостерігалось зниження на рівні до 20%, у понад половини – падіння на 21% і більше. Лише 6% підприємств не відчували змін, а 11% вдалося збільшити свій дохід у такому складному році [70].

Наглядно це можна побачити на круговій діаграмі, що наведена на рисунку 1.4.

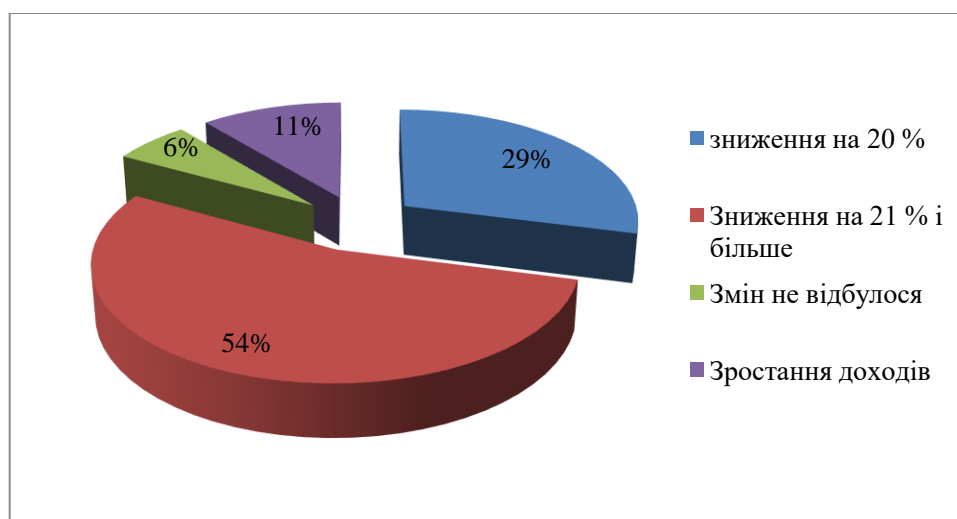


Рисунок 1.4 – Динаміка доходності підприємств за 2022 рік [70]

Протягом першого місяця війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Оцінка обсягів завданої шкоди та довгострокових наслідків є складною через тривання бойових дій на території країни. За даними Національного банку, економіка України втрачає до 50% ВВП під час війни, що становить понад 50 млрд. грн. щотижня, не враховуючи руйнувань.

МВФ оцінює втрати України через російське вторгнення в 35% ВВП. Багато підприємств опинилися в районах активних бойових дій і були змушені

евакуюватися або припинити роботу. Навіть ті, які далеко від зони бойових дій, також почали відчувати проблеми з логістикою та постачанням сировини.

Згідно з опитуваннями Європейської Бізнес Асоціації, лише 17% підприємств продовжують роботу у повному обсязі, а третина припинила свою діяльність. Приблизно те ж саме показали й інші дослідження економіки.

Умови війни впливають по-різному на різні сфери економіки. Підприємства, які надають послуги та співпрацюють із закордонними клієнтами, можуть легше релокуватися до безпечних місць і відновити свою діяльність. Проте для підприємств у сфері сільського господарства, виробництва та логістики, які мають тісну прив'язку до конкретної території, мобільність обмежена [12].

Попри воєнний стан, уряд закликає бізнес продовжувати функціонувати в межах можливостей, сплачувати податки та надавати ресурси для підтримки оборони країни. Тому, розглянемо шість напрямків діяльності підприємств та їх характер в умовах воєнного часу (рис. 1.5).

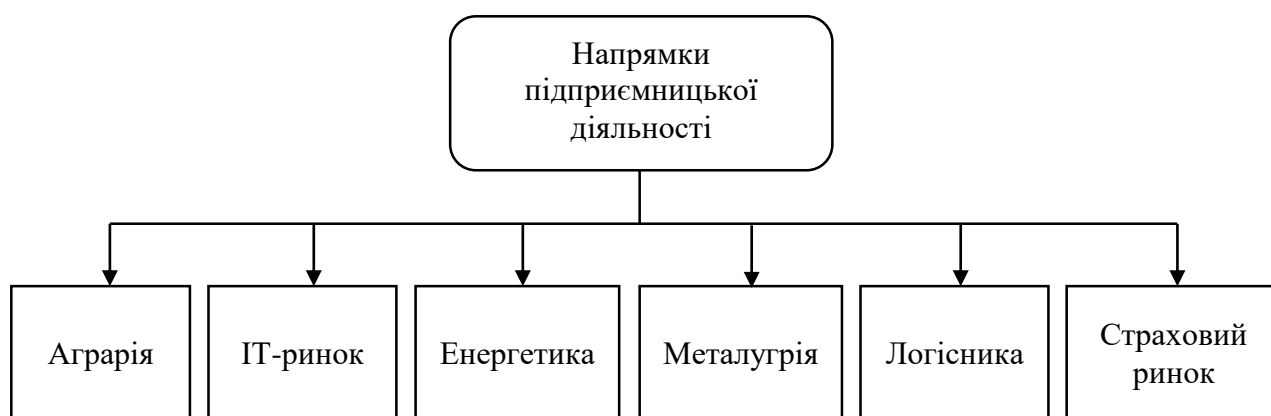


Рисунок 1.5 – Основні напрямки підприємницької діяльності в умовах війни [67]

Аграрні підприємства опинилися в складних умовах, оскільки їх діяльність пов'язана з територією і не може бути призупинена чи перенесена. Вони стикаються зі значними викликами, такими як дефіцит робочої сили, пального, добрив та оборотних коштів. Багато працівників аграрних підприємств мобілізовані для участі в оборонних діях або пішли в територіальні батальйони.

Заблоковані морські маршрути з росією та Білоруссю призвели до припинення імпорту пального, що є життєво важливим ресурсом для роботи

сільськогосподарських машин та обробки полів. Російські обстріли портів також ускладнюють ситуацію, роблячи неможливим продаж зерна та інших сільськогосподарських продуктів.

Ця ситуація призвела до нестачі обігових коштів для закупівлі насіння, добрив та інших необхідних матеріалів для сільського господарства. Зростання цін на такі товари ускладнює підприємствам отримання необхідних ресурсів для проведення сільськогосподарських операцій.

ІТ-галузь виявилася однією з найбільш стійких галузей у військових умовах. За даними асоціації IT Ukraine, більшість учасників (92%) вже під час карантину мали вичерпні плани дій на випадок форс-мажорних обставин, що дозволило їм швидко реагувати на початок війни [12].

Багато підприємств цієї галузі мають офіси за кордоном, тому частина співробітників змогла переїхати туди. Проте значна кількість фахівців залишається в Україні, працюючи в безпечних регіонах.

Однак є три ключові проблеми, які можуть негативно вплинути на продуктивність цих підприємств. По-перше, це поступове сповільнення економіки, включаючи обмеження роботи банківської системи. По-друге, існує загроза деградації цифрової інфраструктури через можливі пошкодження телекомунікаційної мережі або електропостачання. Третя проблема полягає в мобілізації фахівців, більшість з яких є чоловіками, що може призвести до втрати кваліфікованої робочої сили у галузі.

Відразу після вторгнення росії, енергосистема України приєдналася до ENTSO-E, континентальної європейської енергетичної системи. Перед цим, за винятком трьох західних областей, Україна в критичних ситуаціях була залежною від електропостачання з росії та Білорусі.

На сьогодні проблеми з генерацією електроенергії в Україні досить мінімальні. Найбільший оператор маневрових потужностей, ДТЕК, повідомляє про штатну роботу майже всіх теплових електростанцій компанії. Є окремі виключення, такі як Луганська ТЕС, яка раніше була зупинена через військові дії у

регіоні, та часткова зупинка Запорізької ТЕС через пошкодження мосту та зупинку залізничного сполучення в регіоні [62].

Металургійний ринок потрапив у складну ситуацію через свою залежність від експорту продукції через морські порти. Більшість підприємств цієї галузі зосереджені у південно-східній частині України, де тривають активні бойові дії. У зв'язку з заблокованими портами та морськими шляхами, підприємства металургійного сектору не можуть відвантажувати готову продукцію.

Наразі деякі заводи, зокрема «Азовсталь» у Маріуполі, почали процес консервації ще в перші дні війни, 24 лютого. Оператор цього ринку, «Метінвест», повідомив про те, що металургійні підприємства у Маріуполі, а також Запоріжжі, перебувають у режимі гарячої консервації, а «Запоріжвогнетрив» – у режимі тимчасової консервації технологічного обладнання.

Також, Авдіївський коксохімічний завод зазнав масованих обстрілів і теж працює в режимі часткової консервації. «Азовсталь» також була піддана обстрілам, проте наразі неможливо оцінити ступінь пошкоджень. Гірничо-збагачувальні комбінати та інші підприємства функціонують у штатному режимі. Підприємство продовжує виплачувати зарплати своїм співробітникам.

Логістичний ринок підтвердив великі втрати через відсічення багатьох територій від зв'язку. Підприємство «Нова пошта» повідомило, що за перший тиждень війни їх обсяги доставки впали на 95%. Багато терміналів та відділень зазнали обстрілів і були змушені закритися. Масові переміщення співробітників та клієнтів також відбулися, що змінило пріоритети людей. Це призвело до спаду попиту на товари, які раніше активно доставляли [70].

До війни «Нова пошта» щодня перевозила близько 1 мільйона посилок, а в перший тиждень конфлікту цей показник впав у 20 разів, скорившись до 50 тисяч посилок на день. Підприємство зазначає, що основна проблема полягає у заблокованих дорогах, перевірках документів і руйнуванні мостів. Крім того, в Україні діє комендантська година, що призводить до обмеження автомобільного руху вночі та виключає цілодобову доставку.

Ринок страхування в Україні переживає надзвичайно складний період. Асоціація «Страховий бізнес» повідомляє, що більшість підприємств зазнали різкого зниження надходжень на рівні від 50% до 90%. Лише 5% компаній працюють без серйозних проблем, переважно які знаходяться в західній Україні.

Приблизно 60% страхових компаній зазнали різних проблем і збоїв у роботі, але все ж продовжують працювати. Третина з них функціонує частково, тоді як 10% не можуть продовжувати свою діяльність. Приблизно чверть підприємств мають підрозділи та офіси в регіонах, які постраждали від російської агресії. Близько 23% страхових компаній мають серйозні пошкодження офісів, відновлення роботи в яких зараз неможливе [12].

Для багатьох страхових компаній обсяг фінансових надходжень скоротився більш ніж на 50%, а це суттєво впливає на їхню фінансову стійкість. Більшість з них утримують резерви у депозитах та державних облігаціях, що ускладнює швидке конвертування цих активів у готівку, особливо в умовах погіршення фінансової ситуації на ринку. Водночас, страхові випадки стали траплятися частіше, що додатково обтяжує фінансовий стан цих підприємств.

Але ж найголовнішою проблемою, в умовах війни в Україні, являється людський капітал. Особливо це пов'язане з відсутністю працюючої робочої сили через мобілізацію працездатних чоловіків, а також переїзд частини працівників у безпечніші регіони.

За даними дослідження Advanter.Group, майже половина підприємств малого та середнього бізнесу (48%) не мають можливості релокувати виробництво в безпечніші регіони, 31% – не встигли здійснити цей процес, а близько 20% здійснили часткову релокацію бізнесу або в процесі переїзду [70].

Отже, війна в Україні завдає значної шкоди підприємництву та викликає значне падіння економічної продуктивності з різних причин: вона розриває торговельні відносини, призводить до втрат людського і фізичного капіталу, технологічного регресу, політичної нестабільності та загальної невизначеності. Також цей конфлікт призводить до зниження підприємницької активності, оскільки переваги підприємництва часто не проявляються миттєво, а проявляються лише

через кілька років. Важливо відзначити, що вплив війни в Україні виходить за межі її території, маючи далекосяжні наслідки для різних регіонів світу. Цей конфлікт значно вразив світову економіку, спричинивши сповільнення росту та прискорення інфляції.

1.3. Методи прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства

Забезпечення вчасності та точності у прогнозуванні кризових ситуацій становить складне завдання для ведення підприємницької діяльності. Виявлення кризи вчасно допомагає підприємству мати конкурентні переваги й нові можливості для зростання. Неочікувана криза загрожує існуванню значній кількості підприємств. Українські підприємства, функціонуючи в умовах постійних економічних труднощів, потребують швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для виявлення економічних кризових явищ необхідно постійно сканувати середовище підприємства за допомогою маркетингових досліджень, стратегічного аналізу та контролінгу. Це допомагає встановлювати зв'язки між подіями та приймати рішення про підсилення позитивних наслідків чи зменшення можливих загроз [16].

Зрозуміло, що сигнали про можливі зміни у стані підприємства пов'язані із наступними факторами зовнішнього середовища, до яких відносять: показники попиту (їх обсяг, стабільність, еластичність); стан ринків (сировинних, матеріальних, фінансових ресурсів, праці, засобів виробництва); показники конкуренції; потенціал суміжних галузей; діяльність урядових структур; випадкові фактори.

Для успішного прогнозування появи кризових явищ у середовищі підприємства, важливо визначити ключові показники зовнішнього та внутрішнього середовища, які потребують аналізу. Це можуть бути відомі показники або спеціалізовані, які можуть з'явитися у майбутньому. Зниження деяких показників

може бути тимчасовим або свідчити про тенденцію до кризового розвитку. Важливим не лише є сам перелік показників кризи, а й методи їх збору та використання, що залишаються слабкою стороною сучасного механізму підприємницької діяльності [51].

Оскільки прогнозування кризових явищ в діяльності підприємства є важливим етапом стратегічного планування, існує декілька методів прогнозування можливих кризових ситуацій. Найпоширеніші з них зображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства [67]

Назва методу	Сутність методу
Метод аналізу трендів та даних	Один з найпоширеніших методів, що використовуються для передбачення кризових ситуацій, полягає в аналізі історичних даних, виявленні трендів і прогнозуванні майбутніх ситуацій на основі цих даних.
Метод сценарійного планування	Розробка можливих сценаріїв, які відображають різні можливі варіанти подій у майбутньому, дозволяє підприємствам готуватися до різних кризових ситуацій та виробляти стратегії для кожного сценарію.
Метод експертних оцінок	Залучення експертів або консультантів, які мають досвід у відповідній галузі, для збору відгуків, розгляду можливих загроз та визначення тенденцій в галузі.
Метод моделювання та аналітики	Використання комп'ютерних програм і аналітичних методів, таких як методи регресії, аналізу чутливості, прогнозування, що базується на алгоритмах машинного навчання та штучного інтелекту.
Метод стрес-тестування	Цей метод полягає у визначенні та тестуванні здатності підприємства витримати різні стресові сценарії та кризові ситуації, а також у визначенні можливих точок вразливості

Кожен з цих методів може бути використаний як окремо, так і в поєднанні один з одним для прогнозування кризових ситуацій в діяльності підприємства.

Вибір методів внутрішньофірмового економічного прогнозування допомагає зібрати та узагальнити дані про зміни у показниках зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це є основою для прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях. Важливо, щоб антикризові рішення відповідали стратегічним програмам, які потребують коригування при змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Прогнозування кризових явищ на підприємстві базується на виявленні її симптомів – проявів негативних тенденцій у його діяльності та передумов виникнення кризової ситуації.

Під час кризи план дій визначається шляхом глибокого аналізу рівня продуктивності праці, фінансової стійкості, стабільності персоналу, трудової дисципліни та умов праці [72].

Прогнозування кризових явищ на підприємстві може включати кілька етапів, основні з яких зображено на рисунку 1.6.

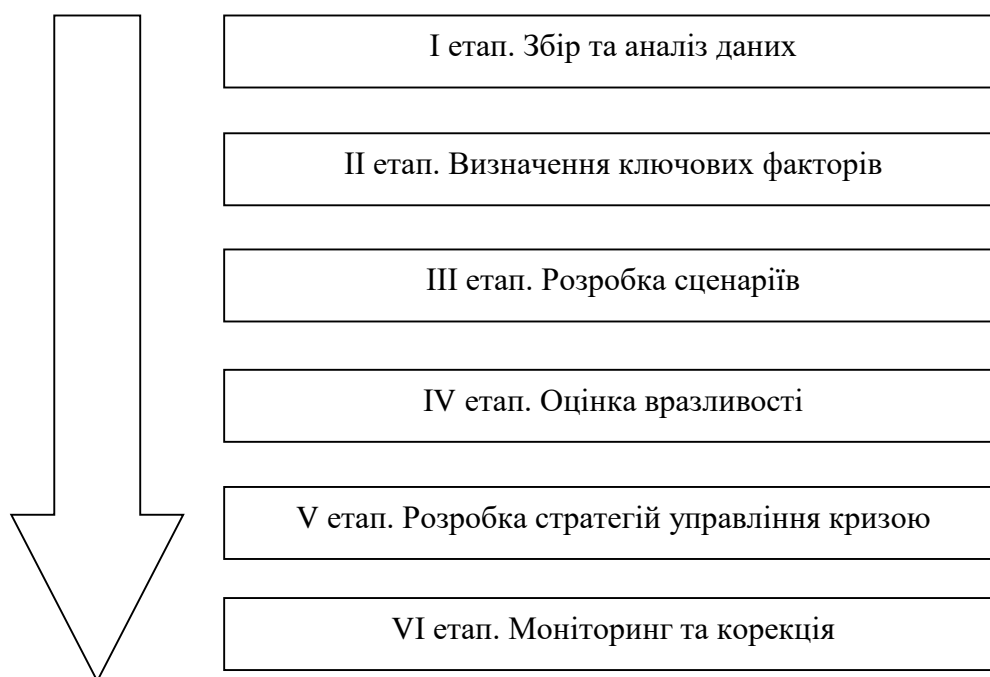


Рисунок 1.6 – Етапи прогнозування кризових явищ на підприємстві [73]

Симптоми появи небезпечної ситуації можуть включати: зворотний розвиток; конфлікти в бізнесі; нестабільність персоналу; фінансові проблеми; збільшення заборгованості.

На етапі збору та аналізу даних важливо зібрати історичні дані про різні аспекти діяльності підприємства (фінансові показники, ринки, технологічні тенденції тощо) та провести їх аналіз, щоб виявити можливі тенденції, закономірності та ризики.

Виявлення ключових факторів, які можуть вплинути на стабільність підприємства. Це можуть бути зовнішні чинники (наприклад, політичні події, ринкові тенденції, конкуренція) та внутрішні чинники (фінансовий стан, управління, кадри).

Третій етап вказує на те, що на основі аналізу відомостей варто розробити можливі сценарії кризових ситуацій, які можуть виникнути. Це допоможе підприємству готуватися до різних можливих варіантів розвитку подій.

Оцінка вразливості характеризується визначенням слабких місць у діяльності підприємства, які можуть зробити його вразливим до кризових ситуацій. Це може включати аналіз структури балансу, залежність від постачальників, розподіл ризиків тощо.

На п'ятому етапі на основі сценаріїв та оцінки вразливості підприємство може розробити стратегії ведення у випадку кризи. Це включає плани екстрених заходів, процедури кризового управління та реагування на негативні ситуації.

Після впровадження стратегій управління кризою важливо постійно моніторити ситуацію, оцінювати ефективність заходів та вносити корективи в стратегії, якщо це необхідно, що є заключним етапом.

Ці етапи можуть змінюватися в залежності від специфіки підприємства та конкретної кризової ситуації [72].

В даний час існує багато методів вивчення цього явища: від статистичних до моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств, експертних оцінок та інших.

Серед найпопулярніших в літературі – дискримінантні моделі оцінки ймовірності банкрутства, такі як моделі Альтмана, Ліса, Таффлера, Бівера, Спрінгейта. Проте вітчизняні дослідники, такі як Матвійчук, Ковальов, Терещенко та інші, вважають, що у сучасних умовах українським підприємствам нецільово застосовувати ці методики [16; 17]. Порівняльна характеристика моделей оцінки кризових явищ на підприємстві зображена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика моделей оцінки кризових явищ на підприємстві [72-73]

Модель	Переваги	Недоліки
1	2	3
П'ятифакторна модель Альтмана	Простота й можливість застосування за наявності обмеженої інформації; порівнянність показників; можливість поділу аналізованих компаній на потенційних банкрутів і не банкрутів; висока точність розрахунків.	Неможливість використання в українських умовах; складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; заснована на застарілих даних; неврахування показників рентабельності
Модель Таффлера	Спрощеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства компанії.	Обмеження сфери застосування; складність інтерпретації підсумкового значення; неможливість використання в українських умовах.
Модель Бівера	Використання показника рентабельності активів і винесення судження про терміни настання банкрутства підприємства.	Відсутність підсумкового коефіцієнта, складність інтерпретації підсумкового значення; не враховує українські особливості економіки).
Модель Спрінгейта	Показує достатній рівень надійності прогнозу, точність близько 90%	Немає галузевої та регіональної диференціації Z-рахунку; між змінними спостерігається досить висока кореляція; не підходить для економіки України.
Модель Ліса	Простота і швидкість розрахунків; доступність необхідних для розрахунків даних; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство.	Не пристосована до українських підприємств; створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку; неможливість застосування до малих підприємств.
Модель Терещенка	Урахування специфіки діяльності суб'єктів; охоплення незначної кількості показників; доступність інформації, необхідних для розрахунку параметрів моделі.	Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Модель Матвійчука	Значно вища точність діагностування банкрутств українських підприємств на підґрунті побудованої автором моделі, ніж із застосуванням розроблених раніше моделей	Виділення лише двох класів стану підприємства при побудові дискримінантної моделі не завжди достатньо для оцінки реальної фінансової ситуації.

<p>Модель Ковальова</p>	<p>Досить проста у використанні є адаптованою для використання на вітчизняних підприємствах. Дає як якісну, так і кількісну оцінку. Може бути використана при прогнозуванні</p>	<p>Має значний рівень суб'єктивізму. Не дозволяє виявити причини виникнення кризи на підприємстві, а також шляхів їх вирішення.</p>
-----------------------------	---	---

На сьогодні, не існує жодної універсальної моделі для прогнозування фінансових кризових явищ через нестабільність економіки, недостатність правової бази для підприємств і відсутність повної інформаційної бази. Це ускладнює перевірку та вибір ефективних методик. Проте використання кількох методів одночасно, які дають однакові результати, може допомогти зробити висновок щодо подальшого успішного існування підприємства.

Оскільки у економіці виникають різноманітні кризові явища, які негативно впливають на підприємницьку діяльність та можуть призвести до кризових ситуацій, застосування цих моделей прогнозування є доцільним. Кризові явища свідчать про певні негативні тенденції у економічній системі. Адже, кризи – це переломні ситуації, що порушують стійкий розвиток підприємства і призводять його до непередбачуваних змін [67].

Хоча, в економічній літературі розглядаються як позитивні, так і негативні аспекти кризи. Крім серйозних негативних наслідків, таких як втрата платоспроможності, банкрутство, зниження прибутків та доходів, втрата важливих партнерів, кризи можуть також мати певні позитивні аспекти. До них можна віднести технічне оновлення виробництва, стимулювання інновацій, розробку прогресивних стратегій розвитку та інше. У деяких випадках криза може стати рушійною силою для подальшого розвитку підприємства.

Щоб уникнути найбільш небажаних наслідків кризи, важливо вчасно виявляти кризові явища та вживати заходів для їх локалізації. Причин криз може бути безліч, і на них часто впливають різноманітні фактори [9].

Так, істотною є велика кількість зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть спричинити кризові ситуації для підприємницької діяльності. Зовнішні фактори, як правило, не залежать від контролю підприємства і відбуваються у

зовнішньому середовищі. Внутрішні фактори виникають всередині підприємства й відображають його дії та стратегії.

Для виявлення та оцінки кризових явищ важливо проводити систематичну діагностику фінансового стану підприємства. Використання різних моделей та методів, таких як п'ятифакторна модель Альтмана, модель Таффлера, Бівера, Спрінгейта, Ліса, Сайфуліна-Кадикова, Терещенка, Матвійчука, Ковальова та інших, допомагає аналізувати фінансовий стан підприємства та виявляти можливі кризові ситуації.

Отже, метою прогнозування фінансової кризи на підприємстві є забезпечення реалізації таких заходів: моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення показників індикаторів фінансової кризи та меж для кожного з них, виявлення причин кризи та глибини кризових явищ, визначення параметрів розробки стратегії та тактики антикризового управління підприємством для забезпечення конкурентних переваг.

З попередніх досліджень визначено, що прогнозування фінансової кризи здійснюється з метою констатації фінансової кризи та її глибини, встановлення причин і факторів її виникнення, виявлення внутрішніх резервів подолання кризових явищ. Попередня підготовка до фінансової кризи на підприємстві надасть більше шансів запобігти банкрутству, зробити перебіг кризи м'якшим, її перебіг супроводжуватиметься меншими часовими та матеріальними втратами, дозволить витримати конкурентну боротьбу.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УСБК-1»

2.1. Організаційно-правові основи функціонування ТОВ «УСБК-1»

Відповідно до теми та завдання дослідження робота виконана на матеріалах одного з діючих підприємств України – товариства товариство з обмеженою відповідальністю «Українська сервісна бурова компанія-1» (далі – ТОВ «УСБК-1»). Даний суб'єкт господарювання відноситься до однієї з ключових сфер національного господарства, а саме надання технічних послуг в області видобутку нафти та природного газу. Зареєстроване товариство за адресою: 36007, Полтавська обл., місто Полтава, Київський район, вулиця Заводська, будинок 8А. у таблиці 2.1 наведено основні відомості про діяльність даного товариства.

Таблиця 2.1 – Основні відомості ТОВ «УСБК-1»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська сервісна бурова компанія-1»
2	Скорочена назва	ТОВ «УСБК-1»
3	Назва підприємства на англійському	UKRAINIAN SERVICE DRILLING COMPANY LIMITED LIABILITY COMPANY-1 (USDC-1 LLC)
4	Адреса	36007, Полтавська обл., місто Полтава, Київській район, вулиця Заводська, будинок 8А
5	Код ЄДРПОУ	38194778
6	Дата реєстрації	24.05.2012
7	Директор	Дем'янів Сергій Іванович
8	Основний вид діяльності	33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу

Основною сферою діяльності ТОВ «УСБК-1» є проведення ремонту та технічного обслуговування машин й устаткування промислового призначення. Тому основною категорією клієнтів товариства є промислові підприємства. Також ТОВ «УСБК-1» надає допоміжні послуги у сфері добування нафти й природного газу, яка полягає у проведенні розвідувальних робіт, пошуку місць розташування корисних копалин тощо. Основний акцент ТОВ «УСБК-1» у своїй діяльності робить на якість надання послуг, підтвердженню цього слугує наявний сертифікат з управління якістю ISO 9001. Послуги ТОВ «УСБК-1» відповідають найвищим міжнародним стандартам якості.

Свою діяльність ТОВ «УСБК-1» проводить відповідно до отриманої ліцензії від 06.05.2019 р., яка діє до 06.05.2024 р. та видана центральним апаратом Держгірпромнагляду. Дана ліцензія дозволяє ТОВ «УСБК-1» проводити технічний огляд, випробування, експертне обстеження, технічне діагностування машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки. Також ТОВ «УСБК-1» має дозволи на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки.

Відповідно до сфери своєї діяльності основна місія ТОВ «УСБК-1» полягає у сприянні розвитку нафто- та газовидобувної сфери України з метою забезпечення енергетичної безпеки країни, а також задоволення інтересів стейкхолдерів.

ТОВ «УСБК-1» діє відповідно до Конституції України, Статуту, Господарського, Податкового та Цивільного кодексу України. Під час здійснення господарської діяльності ТОВ «УСБК-1» дотримується національного законодавства та виконує всі відповідні фінансові зобов'язання, включаючи збори та податки. ТОВ «УСБК-1» має необхідні ліцензії та дозволи на здійснення господарської діяльності.

Зауважимо, що ТОВ «УСБК-1» отримав сертифікат менеджменту якості ISO 9001 для нафтогазового сектору. Компанія прагне отримати сертифікати ISO 14001 і OHSAS 18001, що сприятиме виходу на світовий ринок і просуванню своїх послуг на міжнародному рівні. Основним напрямком корпоративної політики ТОВ «УСБК-1» є збереження навколишнього середовища, що включає підтримку

екологічних ініціатив, освітніх програм та ініціатив з охорони здоров'я, включаючи профілактику захворювань. Відданість компанії цим пріоритетам узгоджується з її ширшими цілями розширення своєї присутності та впливу на світовій арені.

ТОВ «УСБК-1» бере участь у різноманітних ініціативах соціального партнерства, спрямованих на покращення соціально-економічних умов, сприяння соціальному розвитку, впровадження програм підвищення безпеки, ефективності та збереження навколишнього середовища. Компанія спрямовує значні фінансові ресурси на будівництво та вдосконалення об'єктів соціальної сфери та транспортної інфраструктури в регіонах присутності, сприяючи охороні праці, здоров'ю працівників та кар'єрному росту.

У 2021 році ТОВ «УСБК-1» виступило ініціатором прийняття «7 золотих правил охорони праці», які викладені Міжнародною організацією праці та широко застосовуються на різних підприємствах ЄС. Компанія надає пріоритет забезпеченню свого персоналу інформаційними, нормативними та процедурними ресурсами для покращення виконання їхніх обов'язків. Відповідно, ТОВ «УСБК-1» розробило методичні матеріали, спрямовані на роз'яснення точних вимог до окремих категорій працівників.

Основною метою діяльності ТОВ «УСБК-1» є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку від провадження господарської діяльності. Основними цілями ТОВ «УСБК-1» на 2024-2026 рр. є такі:

- збільшити парк МБУ до 8 установок;
- досягти показника лояльності клієнтів – 90 %;
- розширити ділянку автотранспорту та спецтехніки з метою мінімізації простоїв при переїздах бригад;
- оптимізувати витрати з метою забезпечення стабільної прибутковості підприємства;
- інвестувати кошти в оновлення наявного обладнання та закупівлю нового;
- зменшити строки погашення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- збільшити фондівдачу;

- зменшити середній період оборотності оборотних засобів;
- забезпечення коефіцієнт загальної ліквідності на рівні не менше 1;
- розробити бонусну систему, спрямовану на покращення продуктивності працівників;
- розробити систему навчання для працівників з метою підвищення професійних знань та навичок;
- створити внутрішній канал комунікації працівників;
- створити новинну розсилку для працівників з метою інформування про рішення/події у компанії;
- створити PR-відділ з метою спілкування із зовнішньою аудиторією через мережі «інтернет» та створення бренду підприємства онлайн тощо.

ТОВ «УСБК-1» займається просуванням науково-технічних зусиль з головною метою досягнення енергетичної незалежності України. Фахівці ТОВ «УСБК-1» постійно шукають інноваційні рішення для підвищення видобутку вуглеводнів за рахунок використання передових технологій та сучасного обладнання. Крім того, діє комплексний план модернізації матеріально-технічної інфраструктури ТОВ «УСБК-1» до 2025 року, спрямований на подальше підвищення науково-технічного потенціалу підприємства. Працюючи в нестабільному зовнішньому середовищі, повному різноманітних ризиків, основні фінансові виклики, з якими стикається ТОВ «УСБК-1», включають нестабільність ринку, коливання цін та динаміку обмінного курсу долара США до гривні.

Слід зазначити, що ТОВ «УСБК-1» протягом останніх років функціонує в досить нестабільному зовнішньому середовищі. У 2020 р. товариство зіткнулося з кризою, пов'язаною з пандемією коронавірусу, у 2022 р. в Україні розпочалася повномасштабна війна та ТОВ «УСБК-1» змушене повністю перебудувати свої бізнес-процеси, оптимізувати діяльність, змінювати стратегію розвитку, переходити до короткострокового планування. Продовження функціонування ТОВ «УСБК-1» в умовах воєнного стану є підтвердженням того, що товариство зуміло пристосуватися до нових викликів, перебудувати свою діяльність й надалі сприяти посиленню енергетичної безпеки країни.

Важливим показником оцінки діяльності ТОВ «УСБК-1» є аналіз обсягів реалізації, який наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізації ТОВ «УСБК-1» за КВЕД за 2020-2022 рр.

Види діяльності за КВЕД	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення 2022 р. від:		Відносне відхилення 2022 р. від:	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення	9554,5	65,67	16108,8	70,56	21566,7	61,78	12012,2	5457,9	125,72	33,88
09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу	3315,8	22,79	5276,0	23,11	10162,0	29,11	6846,2	4886	206,47	92,61
Інше	1679,0	11,54	1445,1	6,33	3180,2	9,11	1501,2	1735,1	89,41	120,07
Разом	14549,3	100	22830	100	34908,8	100	20359,5	12078,8	139,93	52,91

Згідно наведених даних загальний обсяг реалізованих послуг ТОВ «УСБК-1» демонструє суттєве зростання. У 2022 р. було реалізовано послуг на суму в розмірі 34908,8 тис. грн., що на 20359,5 тис. грн. або 139,93 % більше від 2020 р. та на 12078,8 тис. грн. або 52,91 % більше за 2021 р. Загальне зростання обумовлено водночас трьома чинниками. По-перше, ТОВ «УСБК-1» щороку розширює свою діяльність й збільшує обсяги своєї діяльності. По-друге, через інфляційні процеси зросла вартість послуг товариства, що вплинуло на загальне зростання обсягу реалізованих послуг. По-третє, Україна в умовах війни потребувала зростання власного видобутку природного газу та нафти. Відповідно у 2022 р. даний ринок активно розвивався, що позитивно вплинуло на збільшення обсягів надаваних послуг з боку досліджуваного товариства. У структурі реалізованих послуг відбулися помітні зміни щодо зростання питомої ваги надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу з одночасним зменшення частки ремонту та технічного обслуговування машин і устаткування промислового

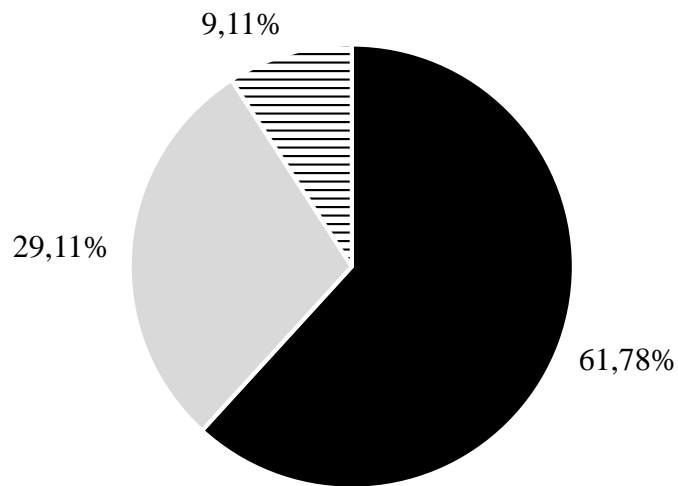
значення. На рисунках 2.1-2.3 наведемо структуру реалізації на ТОВ «УСБК-1» за КВЕД.



Рисунок 2.1 – Структура обсягів реалізації на ТОВ «УСБК-1» за КВЕД у 2020 р., %



Рисунок 2.2 – Структура обсягів реалізації на ТОВ «УСБК-1» за КВЕД у 2021 р., %



- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
- 09.10 Технічні послуги в області видобутку нафти і природного газу
- = Інше

Рисунок 2.3 – Структура обсягів реалізації на ТОВ «УСБК-1» за КВЕД у 2022 р., %

Структура обсягів реалізації ТОВ «УСБК-1» є стабільною, зростання в абсолютному розмірі виручки за усіма видами діяльності свідчать про розвиток та зростання досліджуваного товариства. ТОВ «УСБК-1» діє на стратегічно важливому ринку для національної економіки України та енергетичної безпеки держави. Специфіка діяльності ТОВ «УСБК-1» дозволяє мати стабільний попит на послуги навіть в умовах війни. Оскільки з початком повномасштабної війни будь-які торговельні відносини з країною-агресоркою були припинені, відповідно зросла потреба у нарощуванні власних потужностей та обсягів видобутку природного газу й нафти. Перспективним для ТОВ «УСБК-1» постає не лише надання допоміжних послуг у сфері видобутку природного газу та нафти, але й початок безпосередньо видобутку власними силами або у кооперації з іншими підприємствами даної сфери.

Важливого значення для ефективного управління ТОВ «УСБК-1» має організаційна структура управління, яка представлена на рисунку 2.4.

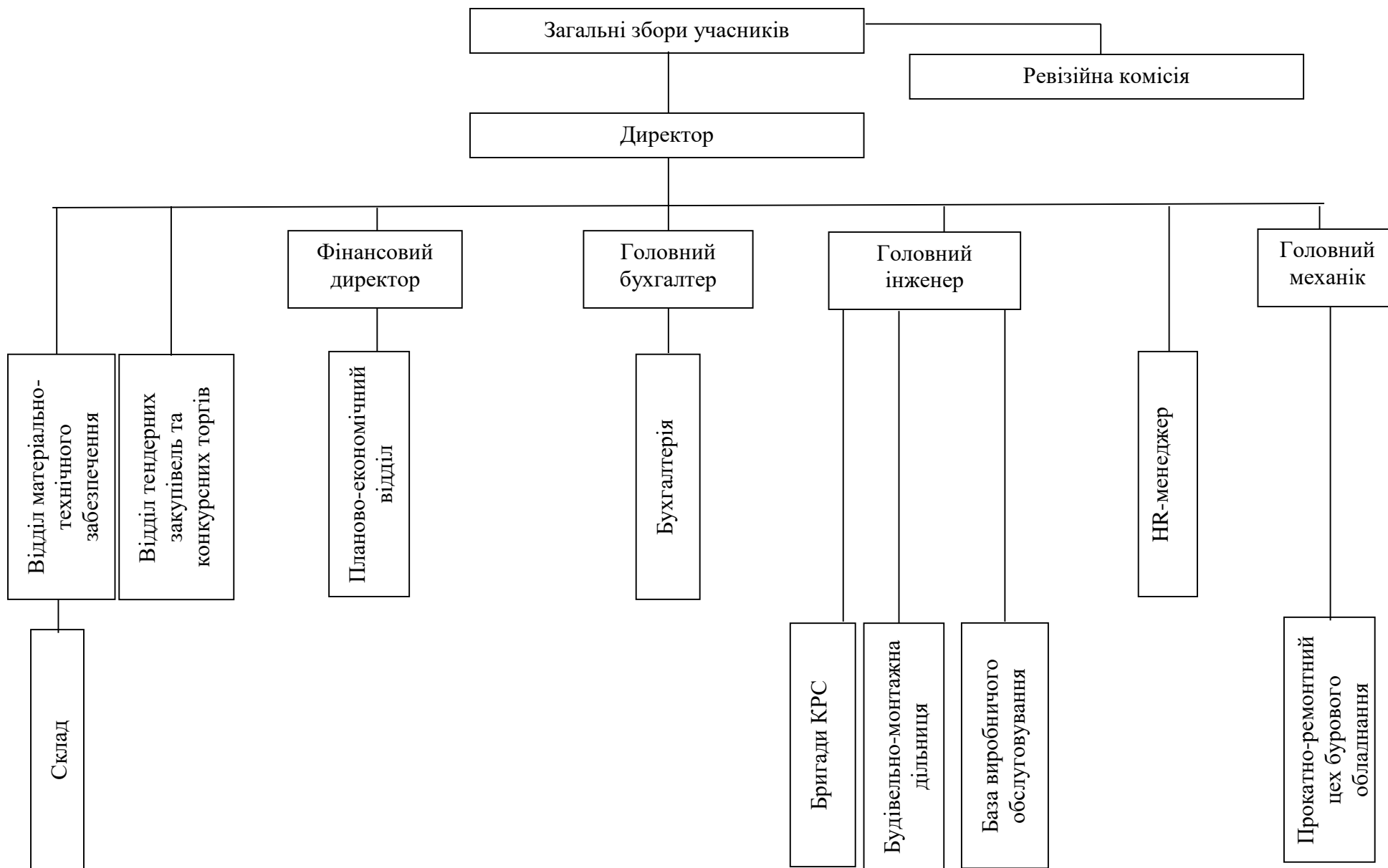


Рисунок 2.4 – Організаційна структура управління ТОВ «УСБК-1»

Наведена вище організаційна структура управління є лінійно-функціональною, що є типовим для більшості невеликих підприємств України, які функціонують в сфері надання допоміжних послуг у видобутку природного газу та нафти, а також проведення ремонту машин та устаткування промислового призначення.

Вищим органом управління ТОВ «УСБК-1» є загальні збори учасників. Вони складаються з засновників товариства та відповідають за стратегічні завдання, які полягають у визначенні сфери діяльності підприємства, зміни розміру статутного капіталу, прийняття рішення щодо призначення виконавчого органу управління, розширення чи звуження виробничо-господарської діяльності підприємства тощо. Управління поточною діяльністю ТОВ «УСБК-1» займається директор, який призначений загальними зборами учасників. Функції директора ТОВ «УСБК-1» здійснює Дем'янів Сергій Іванович. Він відповідає за все поточне керівництво досліджуванним товариством, представлення товариства в зовнішньому середовищі, ведення ділових переговорів з основними групами стейкхолдерів, прийняття та звільнення працівників тощо. Директор ТОВ «УСБК-1» відповідає перед загальними зборами учасників та відповідальний за досягнення поставлених перед ним цілей й виконання завдань. Саме досягнення поставлених цілей є головним вимірником результативності та успішності управління ТОВ «УСБК-1».

Директор ТОВ «УСБК-1» під своїм керівництвом має 4 заступників, які відповідають за інші ключові напрямки діяльності: фінансовий директор, головний бухгалтер, головний інженер та головний механік. Також на ТОВ «УСБК-1» використовується практика залучення тимчасових працівників на основі цивільно-правових договорів на період, коли основний штат працівників не спроможне виконати весь спектр робіт. ТОВ «УСБК-1» взаємодії з закладами вищої освіти для залучення кваліфікованих кадрів.

Важливою складовою організаційної структури управління ТОВ «УСБК-1» є виробнича структура, яка схематично наведена на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Виробнича структура ТОВ «УСБК-1»

Організаційна структура ТОВ «УСБК-1» складається з основної, допоміжної та допоміжної складових. Основна операційна діяльність, яка приносить основний дохід компанії, здійснюється в складі основних підрозділів. Дочірні сегменти охоплюють цех ремонту, будівельно-монтажний цех.

Отже, ТОВ «УСБК-1» здійснює діяльність за кодом КВЕД 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення. Ця компанія веде свою господарську діяльність відповідно до національного законодавства, виконуючи внески та податкові зобов'язання. ТОВ «УСБК-1» має необхідні ліцензії та дозволи для здійснення господарської діяльності. Відноситься ТОВ «УСБК-1» до малих за чисельністю працюючих підприємств, оскільки кількість працівників станом на кінець 2022 р. налічує 49 осіб. Організаційна структура управління ТОВ «УСБК-1» є лінійно-функціональною, у якій розподілено окремі завдання, обов'язки між різними структурними підрозділами. Вищим органом управління ТОВ «УСБК-1» є загальні збори учасників, виконавчим органом є директор, а контролюючу функцію виконує ревізійна комісія.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища товариства

ТОВ «УСБК-1», як власне і весь український бізнес, функціонує у найбільш складних умовах господарювання, що викликано повномасштабною війною в Україні. Саме це викликає головні загрози та ризики для функціонування всього бізнесу в Україні. У таких умовах вкрай важливо для ТОВ «УСБК-1» проводити систематичний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища й вживати заходів направлених на пристосування до нових викликів. Використовуючи сучасний стратегічний інструментарій проведено аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Згідно теорії та практики такий аналіз слід розпочинати з аналізу внутрішнього середовища, який формується за рахунок управлінських рішень вищого менеджменту підприємства. Частково окремі елементи внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» проаналізовано у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи. Для більш поглибленого аналізу використано систему збалансованих показників, який дозволяє провести оцінку внутрішнього середовища за такими ключовими сторонами діяльності підприємства як:

- фінанси;
- виробництво;
- управління персоналом;
- маркетинг.

Аналіз за даними складовими передбачає оцінку комплексу одиничних показників, які характеризують вищевказані складові. Загальний стан окремих складових внутрішнього середовища визначається шляхом суми значення одиничних показників перерахованих на вагове значення. Щоб отримати достовірні значення за даним інструментом важливо аналіз проводити у динаміці охоплюючи діапазон як мінімум у 3 роки. У таблиці 2.3 наведено результати оцінки стану внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» за системою збалансованих показників.

Таблиця 2.3 – Результати оцінки стану внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» за системою збалансованих показників

Складова	Показник	Роки			Вагове значення	У перерахунку на вагове значення		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінанси	Коефіцієнт автономії	-0,58	0,06	0,11	0,3	-0,17	0,02	0,03
	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,32	0,60	0,56	0,2	0,06	0,12	0,11
	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	-0,37	0,07	0,13	0,3	-0,11	0,02	0,04
	Рентабельність активів	0,53	20,17	5,40	0,2	0,11	4,03	1,08
	Інтегральне значення	-	-	-	1	-0,12	4,19	1,26
Маркетинг	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,00	4,22	3,42	0,1	1,10	0,42	0,34
	Частка ринку	0,04	0,06	0,12	0,3	0,01	0,02	0,04
	Індекс товарообігу	1,07	1,57	1,53	0,3	0,32	0,47	0,46
	Рентабельність продажу	0,21	20,73	3,82	0,3	0,06	6,22	1,15
	Інтегральне значення	-	-	-	1	1,50	7,13	1,98
Персонал	Коефіцієнт освіченості	0,52	0,57	0,65	0,25	0,13	0,14	0,16
	Сталість персоналу	0,88	0,82	0,65	0,25	0,22	0,21	0,16
	Індекс зростання заробітної плати	1,52	1,16	1,20	0,25	0,38	0,29	0,30
	Індекс зростання продуктивності праці	1,12	1,27	1,47	0,25	0,28	0,32	0,37
	Інтегральне значення				1	1,01	0,96	0,99
Виробництво	Фондовіддача	4,41	3,40	2,99	0,2	0,88	0,68	0,60
	Рентабельність операційної діяльності	0,22	28,51	5,11	0,2	0,04	5,70	1,02
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,82	0,70	0,3	0,22	0,25	0,21
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,15	0,32	0,45	0,3	0,05	0,10	0,14
	Інтегральне значення	-	-	-	1	1,19	6,72	1,97
Сукупна оцінка		-	-	-	-	3,58	19	6,2

Результати проведеної оцінки дозволяють зробити висновок, що стан внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» найкращим був у 2021 р. З цього слідує, що ТОВ «УСБК-1» є досить залежним від стану зовнішнього середовища. Так, стан внутрішнього середовища товариства найгіршим був у 2020 р., що викликано пандемією Covid-19 та негативною ринковою та економічною кон'юнктурою. У 2021 р. національна економіка почала відновлення й ТОВ «УСБК-1» активно нарощував на цій основі обсяги своєї діяльності, що дозволило накопичити власні фінансові ресурси. У 2022 р. стан внутрішнього середовища досліджуваного товариства знову погіршився, що викликано повномасштабною війною та рядом її негативних наслідків й викликів. Стан внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» чітко корелюється з станом зовнішнього середовища.

Найгірший стан має фінансова складова ТОВ «УСБК-1», що обумовлено низьким рівнем забезпечення власними фінансовими ресурсами, високою залежністю від кредиторських коштів, а також низьким рівнем ліквідності балансу. ТОВ «УСБК-1» на сучасному етапі важливо нарощувати обсяги власних фінансових ресурсів, що можливо здійснити завдяки збільшенню прибутку, частина якого реінвестуватиметься, а іншу спрямовувати на збільшення власного капіталу. Згідно проведених розрахунків у 2022 р. лише 0,13 грн. власного капіталу припадало на 1 грн. залученого капіталу.

Маркетингова складова ТОВ «УСБК-1» є нестабільною. Протягом 2020-2022 рр. зростає частка ринку товариства з 0,04 % у 2020 р. до 0,12 % на кінець звітнього року. Поряд з цим індекс товарообігу в 2022 р. сповільнився порівняно з попереднім роком з 1,57 до 1,53. Сповільнення обсягів збуту викликано війною в Україні, яка загальмувала повноцінний розвиток підприємства. Зокрема, протягом перших місяців війни діяльність ТОВ «УСБК-1» фактично була паралізована й товариство витратило значний час на адаптацію до нових викликів, перебудови логістичних процесів, зміни стратегії розвитку тощо.

Складова персоналу ТОВ «УСБК-1» знаходиться на досить ефективному рівні, але дещо погіршилася порівняно з 2020 р. У звітному році існує проблема пов'язана з сталістю персоналу. Оскільки у 2022 р. через повномасштабну війну

велика кількість працівників ТОВ «УСБК-1» вступило до лав ЗСУ, сил територіальних оборон, а також імігрувала закордон. Також у 2022 р. дещо сповільнилося зростання заробітної плати.

Рівень розвитку виробництва ТОВ «УСБК-1» у 2022 р. знизився орієнтовно у три рази. Це обумовлено загальним зниженням рентабельності операційної діяльності та фондівдачі. Також у 2022 р. суттєво зменшився коефіцієнт придатності основних засобів і склав 0,7 проти 0,82 у довоєнному періоді. З позитивного слід відзначити підвищення коефіцієнту оновлення основних засобів, який у 2022 р. склав 0,45. ТОВ «УСБК-1» більш активніше оновлює основні засоби, придбаває інноваційні технології, впроваджує кращі досягнення науки та практики. Це також викликано загальною потребою у нарощування виробничих потужностей через загальне розширення діяльності товариства.

На рисунку 2.6 наведено стан окремих складових внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

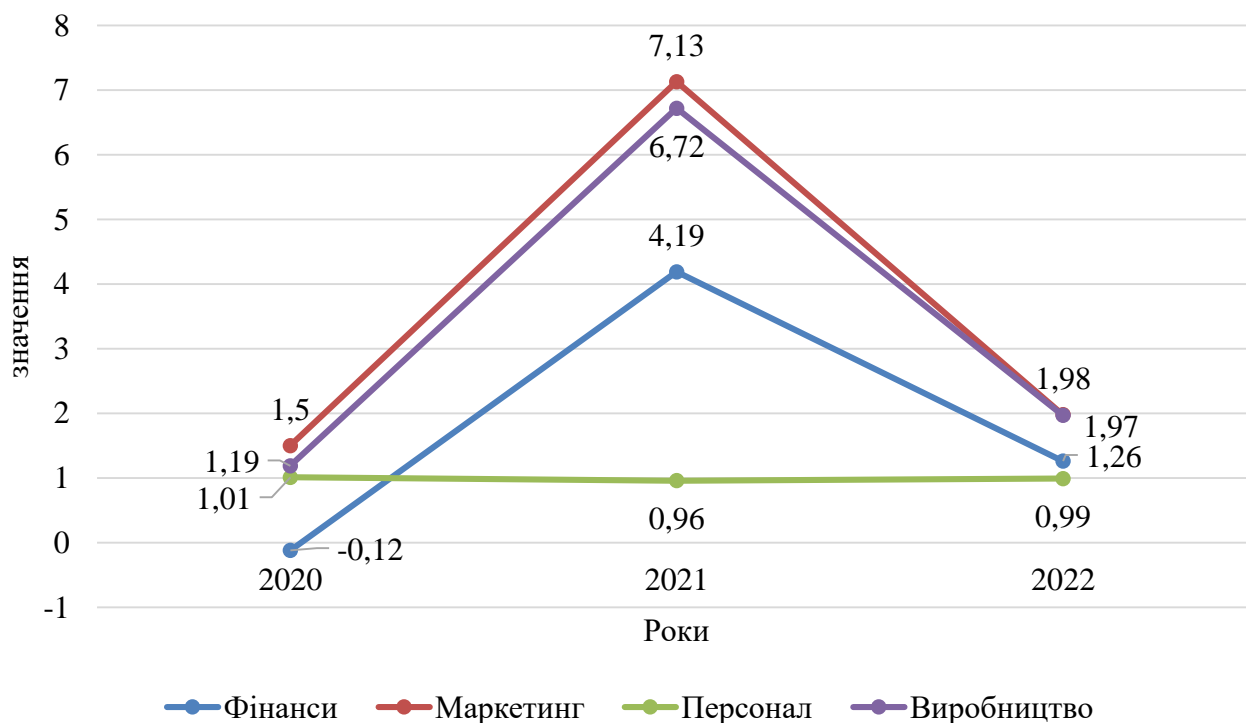


Рисунок 2.6 – Стан окремих складових внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

З наведеної візуалізації даних видно чітко погіршення стану внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» по основним складовим у 2022 р. порівняно з довоєнним періодом. Однак слід зазначити, що в умовах воєнного стану досить важливим є той факт, що попри різні виклики, загрози та воєнні дії ТОВ «УСБК-1» продовжило свій розвиток й функціонування.

Погіршення стану внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» значною мірою викликане негативним впливом факторів зовнішнього середовища. Тому доречним є проведення аналізу стану зовнішнього середовища

Зазначимо, що успіх ТОВ «УСБК-1» значною мірою залежить від його клієнтської бази. Компанія створює дохід і в кінцевому підсумку формує свій прибуток, надаючи послуги своїм клієнтам. Переважними клієнтами ТОВ «УСБК-1» є юридичні особи, що відповідає специфіці діяльності компанії. Юридичні особи складають приблизно 80% від загальної клієнтської бази. Цим корпоративним клієнтам ТОВ «УСБК-1» в першу чергу пропонує послуги з буріння свердловин та ремонту обладнання. Серед ключових клієнтів ТОВ «УСБК-1» є відомі українські компанії, такі як АТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта», «Полтавагазвидобування», «Шебелінкагазвидобування», АТ «УКРТРАНСГАЗ», «УГВ-Сервіс» та інші. На рисунку 2.7 наведено частку основних клієнтів ТОВ «УСБК-1».

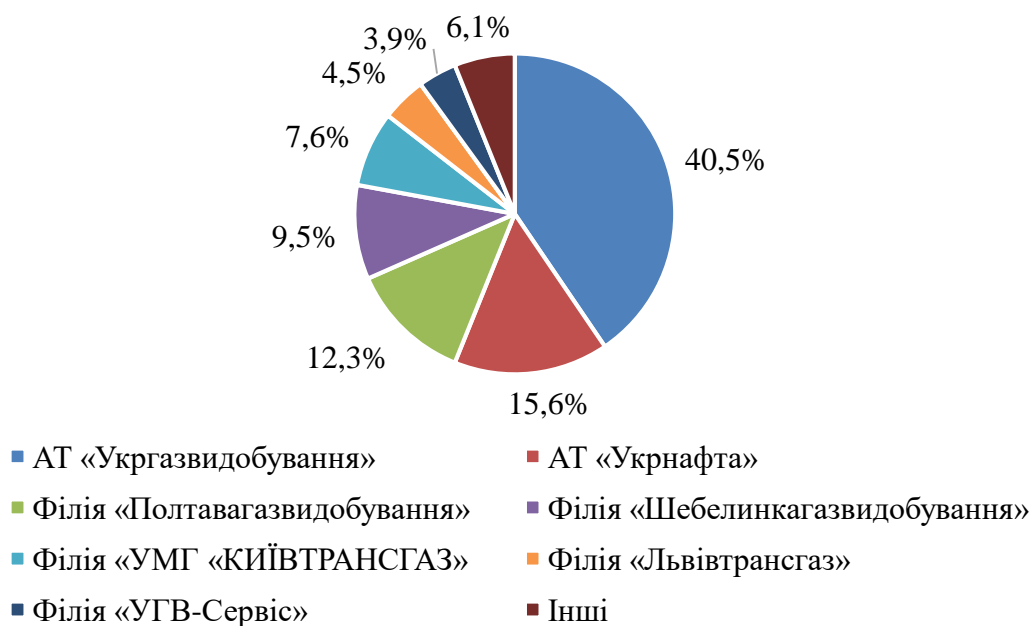


Рисунок 2.7 – Частка основних клієнтів ТОВ «УСБК-1», %

ТОВ «УСБК-1» в основному обслуговує АТ «Укргазвидобування» як основного клієнта, на який припадає 40,5% від загального обсягу наданих послуг. З невеликим відривом слідує АТ «Укрнафта», що забезпечує 15,6% виручки компанії, і філія «Полтавагазвидобування» з 12,3%. Ці три суб'єкти спільно є ключовими клієнтами ТОВ «УСБК-1», на які припадає 70% його загальних доходів. Щоб утримати цих основних клієнтів, ТОВ «УСБК-1» прагне до самовдосконалення, підвищення якості послуг та впровадження інноваційних технологій, враховуючи конкурентний характер ринку. Помітними конкурентами ТОВ «УСБК-1» на цьому ринку є ПП «Сміт Юкрейн», ТОВ «Хайлон Ойл сервіс і інжиніринг Юкрейн», ТОВ «Мехсервіс груп», ТОВ «Бурова енергетична компанія «Технікс», ТОВ «Спецмехсервіс», ПрАТ «Гірник», ТОВ «АКВАДІА», ПП «УСБК-1», ТОВ «БК «Укрбурсервіс», ТОВ «Полтавська бурова компанія» та інші. Примітно, що ТОВ «УСБК-1» працює виключно на внутрішньому ринку, а його клієнтура складається виключно з українських компаній.

ТОВ «УСБК-1» потребує шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності, щоб наздогнати своїх головних конкурентів. До основних слабких сторін ТОВ «УСБК-1», які слід у першу чергу усувати слід віднести:

- висока залежність від позичкового капіталу;
- неефективна розвідка;
- застарілі основні фонди;
- висока собівартість буріння свердловин;
- орієнтація на поточне планування;
- низький рівень інноваційного менеджменту.

Важливого значення для ТОВ «УСБК-1» набуває те, що досліджуване товариство функціонує на досить перспективному та стратегічно важливому ринку. ТОВ «УСБК-1» надає послуги по проведенню ремонту обладнання промислового значення, надає послуги по розвідці та бурінню свердловин, що важливо у рамках нарощування власного видобутку природних копалин.

До головних проблем функціонування ТОВ «УСБК-1» належить загальна політико-економічна та воєнна ситуація в Україні, високий рівень невизначеності.

Зокрема, у 2022 р. товариство зіткнулося з високим рівнем інфляції, через що суттєво зросла собівартість надаваних послуг. На рисунку 2.8 наведено динаміку інфляції ТОВ «УСБК-1».

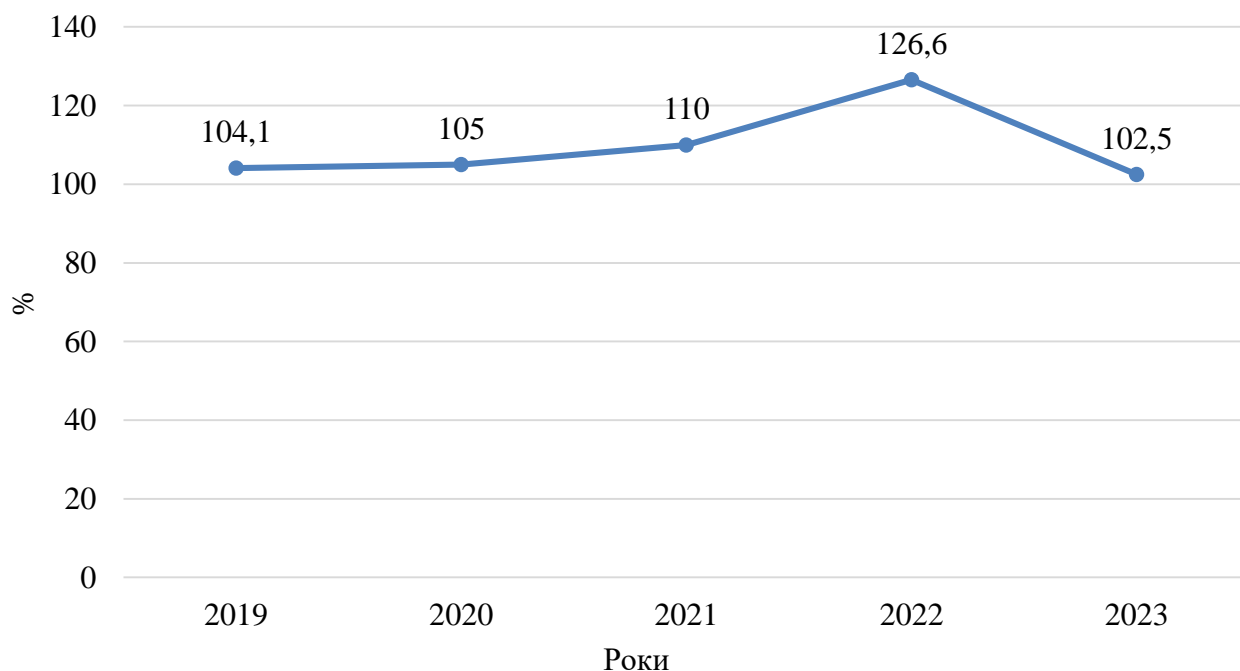


Рисунок 2.8 – Динаміка індексу інфляції в Україні за 2019-2023 рр.

Протягом аналізованого періоду часу індекс інфляції щорічно зростає, на що вплинуло ряд негативних факторів. Зокрема, у 2021 р. інфляція зросла через негативний вплив пандемії Covid-19. У 2022 р. розпочалася повномасштабна війна, яка призвела до інфляції у розмірі 26,6 %. Стримати подальшу інфляцію вдалося завдяки оперативним антикризовим заходам НБУ. У 2023 р. згідно офіційної статистики індекс інфляції оцінюється у розмірі 102,5 %. Слід зазначити, що багато провідних фінансистів реальний рівень інфляції вважають набагато вищий через недосконалу методику її розрахунку. Оскільки в період воєнного стану на окремі товари зростання ціни зафіксовано у розмірі 100 % і вище.

Для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «УСБК-1» у таблиці 2.4 проведено PEST-аналіз.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «УСБК-1»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1.Непередбачувані дії держави	0,2	3	0,6	1.Зниження рівня соціальної забезпеченості населення	0,3	3	0,9
2.Введення нових ліцензій та дозволів на проведення робіт по бурінню свердловин	0,3	2	0,6	2.Зростання соціальної напруги через війну та Covid-19	0,3	2	0,6
3.Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні	0,3	3	0,9	3.Скорочення чисельності населення	0,2	1	0,2
4.Корупційна складова	0,2	2	0,4	4.Проблеми в залученні кваліфікованих кадрів на ринку праці	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1.Зниження платоспроможності клієнтів	0,3	3	0,9	1.Науково-технічний прогрес	0,2	2	0,4
2.Падіння курсу національної валюти	0,3	3	0,9	2.Державна технічна підтримка	0,3	3	0,9
3.Підвищення цін на основні ресурси	0,1	3	0,3	3.Впровадження інноваційних технологій	0,3	3	0,9
4. Складність отримання кредитів та грантових програм	0,3	3	0,9	4.Обмін досвідом з міжнародними партнерами	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

Результати аналізу макросередовища свідчать про значний вплив на діяльність ТОВ «УСБК-1». Загалом, макросередовище має згубний вплив, позначене численними загрозами, які перешкоджають зростанню та стабільній діяльності досліджуваного суспільства. Слід зазначити, що триваючий конфлікт в Україні є основною загрозою, яка завдає шкоди інфраструктурі, значних людських втрат, а також спричиняє переміщення населення та втрату робочих місць. Критичний характер інфраструктури газової та нафтової промисловості ще більше посилює ризики. Також ускладнився процес залучення кваліфікованих кадрів на ТОВ «УСБК-1», що викликано демографічною ситуацією в Україні.

З метою проведення аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» проведемо SWOT-аналіз, який наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «УСБК-1»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток кластерної взаємодії. 2. Участь у державно-приватному партнерстві для реалізації окремих масштабних проєктів. 3. Використання механізму фінансового лізингу для оновлення матеріально-технічної бази. 4. Залучення закордонних інноваційних технологій. 5. Участь у програмах фінансової підтримки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загрози територіальної цілісності України та подальше ускладнення ситуації на лінії фронту. 2. Зниження рівня платоспроможності клієнтів. 3. Ускладнений процес отримання грантової допомоги. 4. Підвищення вартості сировини та ресурсів необхідних для безперебійної діяльності товариства. 5. Підвищення податкового навантаження. 6. Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу. 7. Посилення тиску з боку регуляторних та фіскальних органів. 8. Поширення корупційної складової. 9. Демографічна криза та ускладнений процес залучення кваліфікованих кадрів.
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Функціонування досить перспективному ринку. 2. Велика кількість постійних клієнтів. 3. Висока соціальна відповідальність. 4. Високий імідж на ринку. 5. Впроваджене корпоративне управління за принципами ОЕСР. 6. Кваліфікований персонал. 7. Існування постійного попиту на послуги товариства. 8. Наявність міжнародних сертифікатів якості. 9. Здатність до швидкої адаптації в умовах викликів сьогодення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від позикового капіталу. 2. Відсутність достатнього капіталу. 3. Велика кількість обладнання є застарілими. 4. Висока собівартість надаваних послуг. 5. Дефіцит основних засобів. 6. Низький рівень інноваційного розвитку.

За результатами проведеного аналізу можемо констатувати, що ТОВ «УСБК-1» функціонує в нестабільному зовнішньому середовищі. У частині внутрішнього середовища ТОВ «УСБК-1» має як ряд сильних сторін, які його конкретними перевагами, так і ряд слабких сторін, які потребують усунення й вирішення. На рисунку 2.9 виділено ключові проблеми ТОВ «УСБК-1».

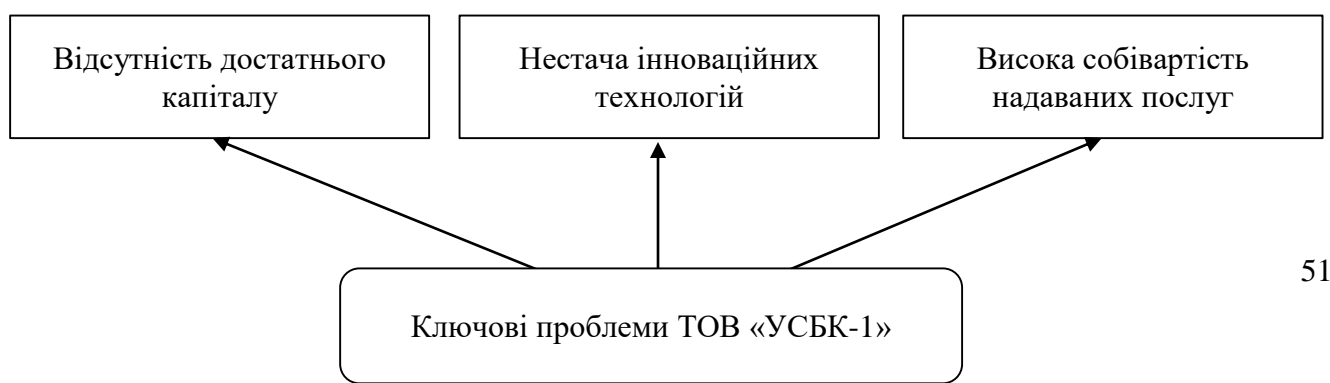


Рисунок 2.9 – Ключові проблеми ТОВ «УСБК-1»

Таким чином, ТОВ «УСБК-1» функціонує в досить складному зовнішньому середовищі, що викликано війною в Україні та рядом негативних її наслідків. Попри усі виклики ТОВ «УСБК-1» продовжує функціонування та свій розвиток. За допомогою системи збалансованих показників встановлено, що у динаміці в 2022 р. стан внутрішнього середовища досліджуваного товариства погіршився за усіма основними складовими. Найбільш проблемною зоною для ТОВ «УСБК-1» є фінансовий стан через хронічний дефіцит власних фінансових ресурсів та високу залежність від позикового капіталу. До ключових проблем ТОВ «УСБК-1» відносяться: відсутність достатнього капіталу, нестача інноваційних технологій, висока собівартість надаваних послуг, складність прогнозування ситуації в Україні, суворий контроль з боку регуляторних органів, а також ускладнений процес залучення кваліфікованих кадрів.

На даний час для ТОВ «УСБК-1» важливо розробити антикризову стратегію заходів, що дозволить стабілізувати ситуацію та функціонувати в умовах підвищеного рівня ризику.

2.3 Аналіз економічного та фінансового стану товариства

В умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища важливим для підприємств є проведення систематичного аналізу економічних та фінансових показників їх діяльності. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та вживати заходів направлених на нейтралізацію причин, які призвели до них. Посилюється роль такого аналізу в умовах воєнного стану, доречним постає аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства за 2020-2022 рр. Такий річний діапазон даних дозволить порівняти результати діяльності товариства у воєнний та довоєнний період. У таблиці 2.6 наведено аналіз продуктивності праці товариства.

Таблиця 2.6 – Аналіз продуктивності праці ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 року до 2020 року	
					+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	14549,3	22830	34980,8	20431,5	140,43
2. Середньоспискова чисельність працівників	осіб	38	45	49	11	28,95
3. Середньоспискова чисельність робітників (оперативні дані)	осіб	22	29	35	13	59,09
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	57,89	64,44	71,43	13,54	23,39
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	5127,72	8526,06	11047,9	5920,18	115,45
6. Середньорічна продуктивність праці:	тис. грн./ особу					
- одного працівника (п.1/п.2)		382,88	507,33	713,89	331,01	51,13
- одного робітника (п.1/ п.3)		661,33	787,24	999,45	338,12	67,09
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	11245	15789	18788,9	7543,9	67,09

Згідно наведених даних обсяг виробництва за 2020-2022 рр. збільшився на 20431,5 тис. грн. або 140,43 %. Зазначені зміни свідчать про розвиток та зростання потужностей досліджуваного товариства. Під впливом загального розширення діяльності товариство вдалося до збільшення чисельності працівників на 11 осіб протягом 2020-2022 рр. Розширення штату відбувалося за рахунок робітників,

питома вага яких у 2022 р. складала 71,43 %, що на 13,54 % більше за 2020 р. Робітники це саме та категорія працівників, які беруть участь у виробничих процесах та забезпечують реалізацію різноманітних проєктів. На рисунку 2.10 наведено обсяги виробництва ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

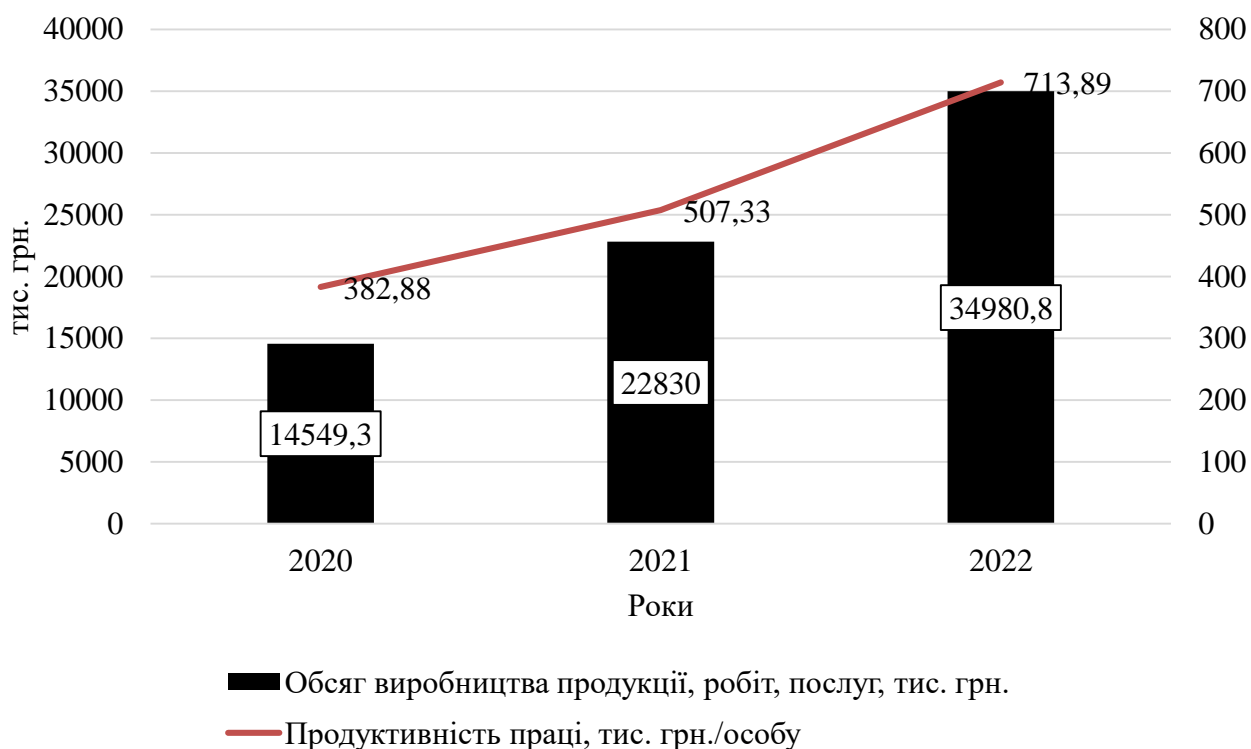


Рисунок 2.10 – Обсяги виробництва та продуктивність праці на ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Під впливом загальної економічної ситуації, інфляції та зростання прожиткового мінімуму на ТОВ «УСБК-1» зростає рівень заробітної плати, який за 2020-2022 рр. зріс з 11245 грн. до 18788,9 грн. Це мотивує працівників до більш продуктивної діяльності, що відображається на зростанні рівня продуктивності праці. На ТОВ «УСБК-1» загалом створені гідні умови для праці, впроваджені різноманітні премії та надбавки, існує програма навчання та наставництва тощо.

Наступним етапом аналіз є аналіз стану майна досліджуваного товариства. Для цього відповідні дані відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка стану майна ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки:			2022 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Усього майна	5651,7	23462	24730,1	19078,4	337,57	1268,1	5,40
1.1. Основні засоби і необоротні активи	2985,9	10550,8	13078,6	10092,7	338,01	2527,8	23,96
у % до п.1	52,83	44,97	52,89	0,06	x	7,92	x
1.2. Оборотні активи	2665,8	12911,2	11651,5	8985,7	337,07	-1259,7	-9,76
у % до п.1	47,17	55,03	47,11	-0,06	x	-7,92	x
1.2.1. Запаси	1515,1	573,8	96,4	-1418,7	-93,64	-477,4	-83,20
у % до п.1.2	56,83	4,44	0,83	-56	x	-3,61	x
1.2.2. Дебіторська заборгованість	1142,8	8953,4	10747,4	9604,6	840,44	1794	20,04
у % до п.1.2	42,87	69,35	92,24	49,37	x	22,89	x
1.2.3. Гроші та їх еквіваленти	5,1	2600,4	16,6	11,5	225,49	-2583,8	-99,36
у % до п.1.2	0,19	20,14	0,14	-0,05	x	-20	x
1.2.4. Витрати майбутніх періодів	2,8	48,7	56,2	53,4	1907,14	7,5	15,40
у % до п.1.2	0,11	0,38	0,48	0,37	x	0,1	x
1.2.5. Інші оборотні активи	0	0	734,9	734,9	0,00	734,9	0,00
у % до п.1.2	0	0	6,31	6,31	x	6,31	x

Вартість майна ТОВ «УСБК-1» щороку зростає і станом на кінець 2022 р. складає 24730,1 тис. грн., що на 19078,4 тис. грн. більше за 2020 р. та на 1268,1 тис. грн. більше від 2021 р. Поступове зростання майна свідчить про розширення виробничо-господарської діяльності товариства.

Зростання вартості майна ТОВ «УСБК-1» відбувається передусім за рахунок зміцнення матеріально-технічної бази. Вартість основних засобів на кінець 2022 р. складає 13078,6 тис. грн., що на 10092,7 тис. грн. більше від 2020 р. та на 2527,8 тис. грн. більше від 2021 р. ТОВ «УСБК-1» поступово нарощує свою матеріально-технічну базу, інвестуючи в нове обладнання, його ремонт, покращення стану застарілих основних фондів тощо. Вартість оборотних активів змінюється щороку. У

2022 р. складає 11651,5 тис. грн., що на 8985,7 тис. грн. більше за 2020 р., але у порівнянні з 2021 р. на 1259,7 тис. грн. менше. Структура майна ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр. наведена на рисунку 2.11.

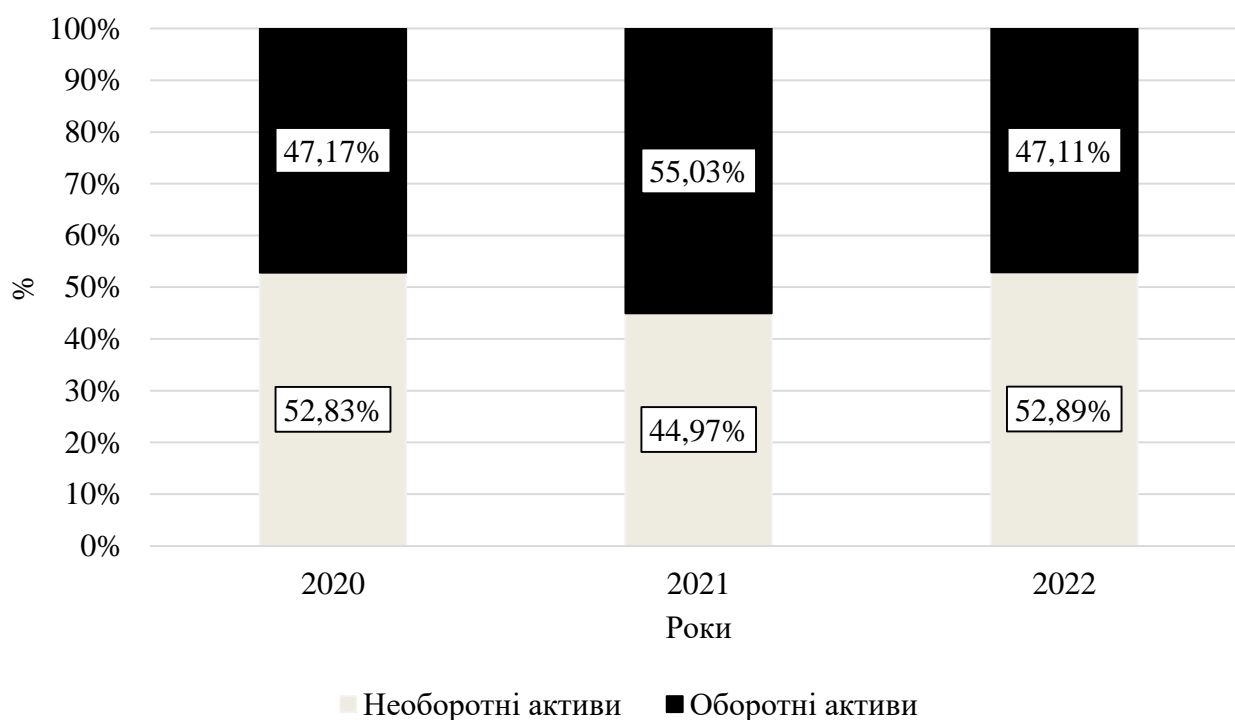


Рисунок 2.11 – Структура майна ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Оборотні активи ТОВ «УСБК-1» мають незадовільну структуру, оскільки у 2022 р. на 92,24 % формуються з дебіторської заборгованості. У зв'язку з воєнним станом та погіршення економічної ситуації в країні у великої кількості клієнтів ТОВ «УСБК-1» виникли проблеми у питанні фінансового забезпечення. Відповідно виникли проблеми при поверненні коштів ТОВ «УСБК-1» за здійснені роботи й надані послуги. Ще однією вагомою проблемою для ТОВ «УСБК-1» є дефіцит вільних грошових коштів. Станом на кінець 2022 р. грошові кошти та їх еквіваленти склали 16,6 тис. грн., що на 2583,8 тис. грн. менше від попереднього року. Такі значення свідчать про низький рівень ліквідності балансу досліджуваного товариства.

У таблиці 2.8 наведено джерела формування майна товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8 – Динаміка джерел формування майна ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки:			2022 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1. Джерела формування майна	5651,7	23462	24730,1	19078,4	337,57	1268,1	5,40
1.1. Власний капітал	-3251,1	1455,5	2790,5	6041,6	-185,83	1335	91,72
у % до п.1	-57,52	6,20	11,28	68,8	х	5,08	х
1.2. Зареєстрований капітал	952,5	952,5	952,5	0	0,00	0	0,00
у % до п.1.1	-29,30	65,44	34,13	63,43	х	-31,31	х
1.3. Додатковий капітал	0	0	0	0	0	0	0
у % до п.1.1	0	0	0	0	х	0	х
1.4. Нерозподілений прибуток	-4203,6	503	1838	6041,6	-143,72	1335	265,41
у % до п.1.1	129,30	34,56	65,87	-63,43	х	31,31	х
1.2. Позиковий капітал	8902,8	22006,5	21939,6	13036,8	146,43	-66,9	-0,30
у % до п.1	157,52	93,80	88,72	-68,8	х	-5,08	х
1.2.1. Довгострокові позики	662,2	662,2	988,3	326,1	49,24	326,1	49,24
у % до п.1.2	7,44	3,01	4,50	-2,94	х	1,49	х
1.2.2. Короткострокові позики	8240,6	21344,3	20951,3	12710,7	0,00	-393	0,00
у % до п.1.2	92,56	96,99	95,50	2,94	х	-1,49	х

З результатів проведеного аналізу можна зробити висновок про нестачу власного капіталу ТОВ «УСБК-1». Як наслідок товариство залучає позиковий капітал, який дозволяє фінансувати господарську діяльність товариства. У 2020 р. власний капітал товариства має від’ємне значення, що спричинено сформованим збитком, яке ТОВ «УСБК-1» отримало. Протягом 2021-2022 рр. ТОВ «УСБК-1» вийшло на прибутковий рівень й розмір власного капіталу зріс, як і його частка у загальних джерелах формування майна.

Позиковий капітал ТОВ «УСБК-1» в основному складається з короткострокових позиків, частка яких у 2022 р. складає 95,5 %, що на 2,94 % більше за 2020 р. та на 1,49 % менше від 2021 р. В цілому на ТОВ «УСБК-1» помітний хронічний дефіцит фінансових ресурсів, як наслідок товариство залучає позиковий капітал, який покриває дефіцит власних фінансових коштів. З позитивного слід відзначити поступове нарощування розміру нерозподіленого прибутку, що дозволило наростити розмір власного капіталу.

У діяльності ТОВ «УСБК-1» велику роль відіграють основні засоби, тому в таблиці 2.9 проведено аналіз їх стану та руху.

Таблиця 2.9 – Аналіз стану та руху основних засобів ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки:			2022 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн.	4087,5	12701,4	18562,5	14475	354,13	5861,1	46,15
2. Знос основних засобів, тис. грн.	1101,6	2266	5576,5	4474,9	406,22	3310,5	146,09
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	2985,9	10435,4	12986	10000,1	334,91	2550,6	24,44
4. Коефіцієнт зносу	0,27	0,18	0,30	0,03	x	0,12	x
5. Коефіцієнт придатності	0,73	0,82	0,70	-0,03	x	-0,12	x

Наведені дані підтверджують зміцнення матеріально-технічної бази ТОВ «УСБК-1». У 2022 р. первісна вартість основних засобів складала 18562,5 тис. грн., що на 14475 тис. грн. більше за 2020 р. та на 5861,1 тис. грн. більше від 2021 р. Таке зростання забезпечено завдяки активному інвестуванню коштів у оновлення основних засобів, придбання закордонних технологій, які є більш ефективними та ресурсозберігаючими технологіями. Водночас попри зростання вартості основних засобів ТОВ «УСБК-1» відчуває дефіцит окремих основних засобів. На

рисунку 2.12 наведено динаміку коефіцієнтів зносу та придатності основних засобів товариства.

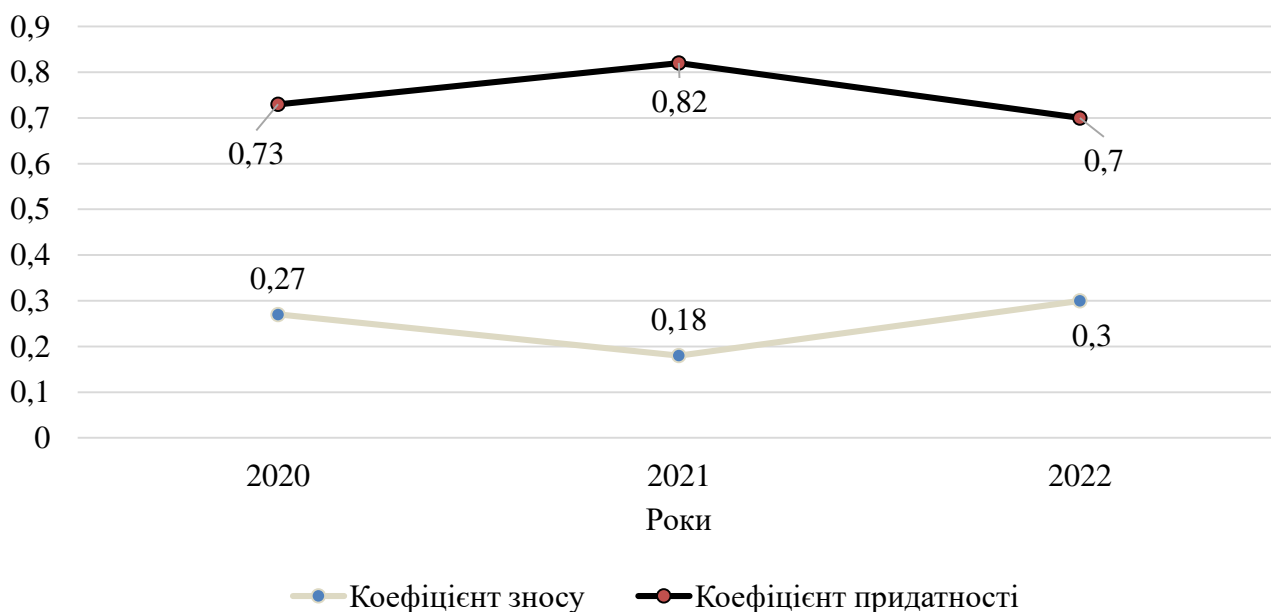


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнтів основних засобів ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Помітно, що діяльність ТОВ «УСБК-1» супроводжується інтенсивним використанням основних засобів. Це позначається на погіршенні стану основних засобів, зокрема у 2022 р. коефіцієнт зносу склав 0,3, а роком раніше становив 0,18. Зростає частка основних засобів, яка є зношеною та не може повноцінно використовуватися у діяльності товариства.

Далі слід провести аналіз та оцінку показників, які характеризують ефективність використання основних засобів досліджуваного товариства. У таблиці 2.10 проведемо аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки:	2022 рік до 2020 року	2022 рік до 2021 року

	2020	2021	2022	Абсолютне	Темп зроста- ння	Абсолютне	Темп зроста- ння
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	14549,3	22830	34980,8	20431,5	140,43	12150,8	53,22
2. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	36,5	4929,3	1813,7	1777,2	4869,04	-3115,6	-63,21
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3298,1	6710,65	11710,7	8412,6	255,07	5000,05	74,51
4. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	38	45	49	11	28,95	4	8,89
5. Фондовіддача, грн./грн.	4,41	3,40	2,99	-1,42	-32,20	-0,41	-12,06
6. Фондомісткість, грн./грн.)	0,23	0,29	0,33	0,1	43,48	0,04	13,79
7. Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	86,79	149,13	238,99	152,2	175,37	89,86	60,26
8. Рентабельність основних засобів, %	1,11	73,45	15,49	14,38	x	-57,96	x

Зростає розмір чистого доходу отриманий ТОВ «УСБК-1» від реалізації послуг у 2022 р. на 20431,5 тис. грн. порівняно з 2020 р. та на 12150,8 тис. грн. відносно 2021 р. Протягом всього аналізованого періоду ТОВ «УСБК-1» отримує прибуток від операційної діяльності, який максимального розміру досяг у 2021 р. та складав 4929,3 тис. грн., а у 2022 р. зменшився на 3115,6 тис. грн. або 63,21 %. Динаміка даного показника наведена на рисунку 2.12.

Фондоозброєність праці підвищилася і у 2022 р. склала 238,99 тис. грн./особу, що на 152,2 тис. грн./особу більше за 2020 р. та на 175,37 тис. грн./особу більше від 2021 р. Працівники товариства стали більш забезпеченими основними засобами.

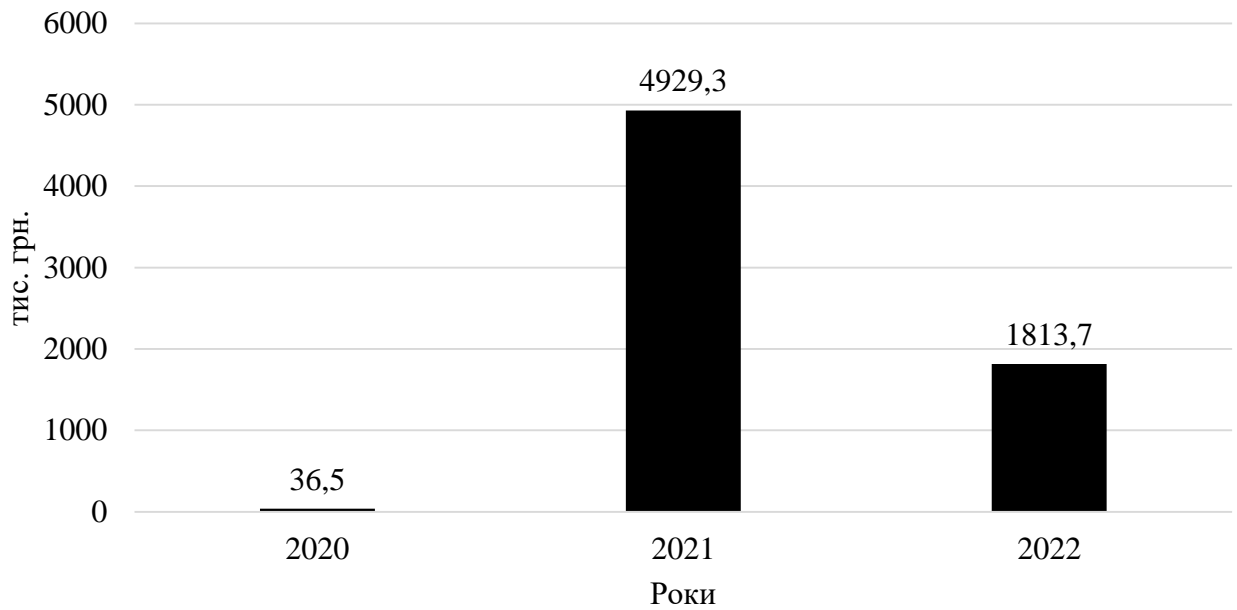


Рисунок 2.12 – Динаміка прибутку від реалізації продукції (послуг)
ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Рентабельність основних засобів має різну динаміку. У 2022 р. складає 15,49 %, що на 14,38 % більше від 2020 р., але на 57,96 % менше від попереднього року. Важливим є те, що показник рентабельності протягом всього аналізованого періоду має додатні значення.

Слід звернути увагу на зменшення показника фондівдачі у динаміці. У 2020 р. фондівдача складала 4,41 грн./грн., у 2021 р. зменшилася до 3,4 грн./грн., а у 2022 р. склала уже 2,99 грн./грн. Такі зміни свідчать про те, що основні засоби ТОВ «УСБК-1» працювали не на повну потужність. Як результат товариство можливо недоотримувало можливий прибуток. Також слід зазначити, що в перші місяці війни діяльність ТОВ «УСБК-1» була паралізована, що могло позначитися на тому, що окремі основні засоби не використовувалися.

У таблиці 2.11 проведено аналіз структури оборотних активів досліджуваного товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

№	Показники	На кінець 2020 року		На кінець 2021 року		На кінець 2022 року		Відхилення					
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2022 рік до 2020 року			2022 рік до 2021 року		
								тис. грн.	%	Темп росту, %	тис. грн.	%	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Оборотні активи, тис. грн.	2665,8	100	12911,2	100	11651,5	100	8985,7	0	337,07	-1259,7	0	-9,76
З них:													
1	Запаси	1515,1	56,83	573,8	4,44	96,4	0,83	-1418,7	-56	-93,64	-477,4	-3,61	-83,20
2	Гроші та їх еквіваленти	5,1	0,19	2600,4	20,14	16,6	0,14	11,5	-0,05	225,49	-2583,8	-20	-99,36
3	Дебіторська заборгованість	1142,8	42,87	9688,3	75,04	10747,4	92,24	9604,6	49,37	840,44	1059,1	17,2	10,93
4.1.	за товари, роботу, послуги	1078,9	40,47	8249,7	63,90	10419,9	89,43	9341	48,96	865,79	2170,2	25,53	26,31
4.2.	за розрахунками з бюджетом	45,5	1,71	0	0,00	0	0,00	-45,5	-1,71	-100	0	0	0
4.3.	інша поточна дебіторська заборгованість	18,4	0,69	1438,6	11,14	327,5	2,81	309,1	2,12	1679,89	-1111,1	-8,33	-77,23
5	Витрати майбутніх періодів	2,8	0,11	48,7	0,38	56,2	0,48	53,4	0,37	1907,14	7,5	0,1	15,40
6	Інші оборотні активи	0	0	0	0	734,9	6,31	734,9	6,31	0	734,9	6,31	0

З наведеного аналізу структури оборотних активів ТОВ «УСБК-1» видно, що протягом 2020-2022 р. загальна їх вартість зазнавала змін. У 2020 р. складала 2665,8 тис. грн., у 2021 р. зросла до 12911,2 тис. грн., а у 2022 р. зменшилася до 11651,5 тис. грн. У структурі оборотних активів щорічно зростає питома вага дебіторської заборгованості, яка у 2020 р. складала 42,87 %, у 2021 р. зросла до 75,04 %, а у 2022 р. – 92,24 %. Фактично у 2022 р. оборотні активи склалися з дебіторської заборгованості. На ТОВ «УСБК-1» існує проблема у питанні повернення коштів від клієнтів за надані послуги. На рисунку 2.13 наведено динаміку вартості оборотних активів товариства.

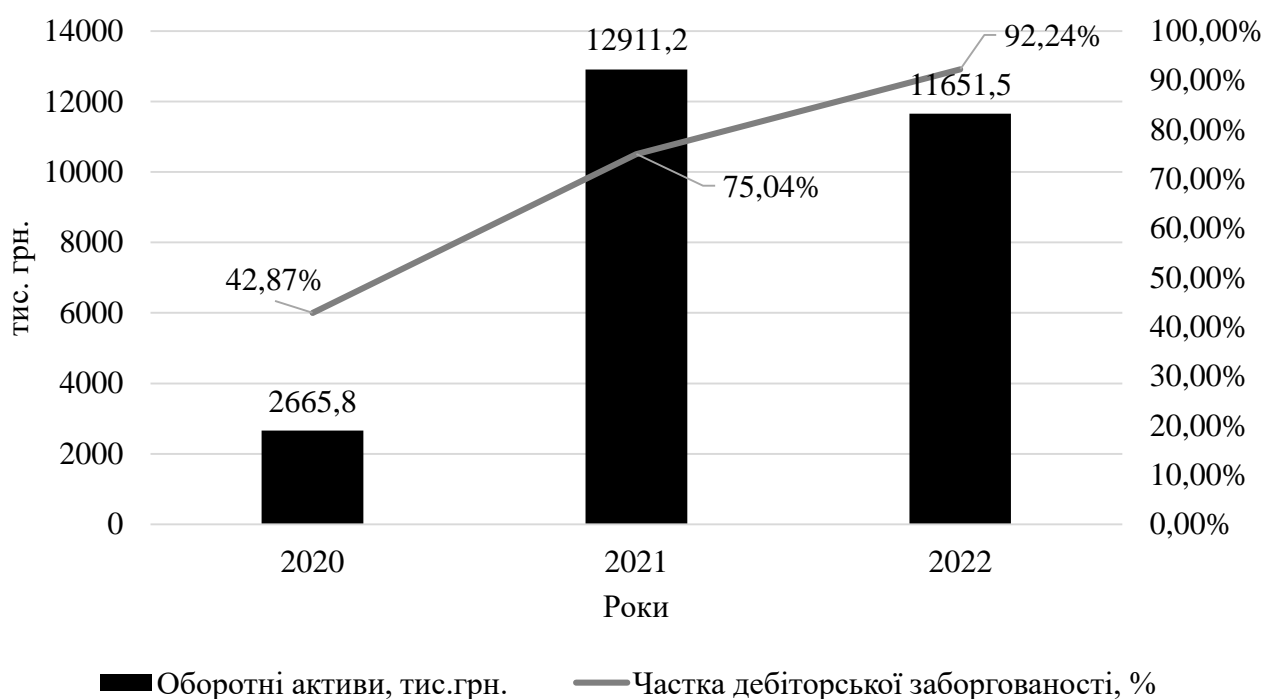


Рисунок 2.13 – Динаміка вартості оборотних активів ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Поряд з цим на ТОВ «УСБК-1» помітний дефіцит грошових коштів, розмір яких у 2022 р. складав лише 16,6 тис. грн., а роком раніше 2600,4 тис. грн. Тому товариству слід звернути увагу на власну дебіторську політику та зайнятися роботою по поверненню дебіторської заборгованості. Оскільки в умовах воєнного стану зростають ризики її неповернення.

У таблиці 2.12 наведено показники ефективності використання оборотних активів досліджуваного товариства.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 року від:		2022 рік у % до:	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	5800,7	7788,5	12281,35	6480,65	4492,85	111,72	57,69
1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	5,1	2600,4	16,6	11,5	-2583,8	225,49	-99,36
1.3. Запасів	1515,1	573,8	96,4	-1418,7	-477,4	-93,64	-83,20
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	14549,3	22830	34980,8	20431,5	12150,8	140,43	53,22
2.1. Одноденна виручка від реалізації, тис. грн.	40,41	63,42	97,17	56,76	33,75	140,46	53,22
3. Оборотність оборотних активів, дні	144	123	126	-18	3	-12,50	2,44
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	0,13	41	0,17	0,04	-40,83	30,77	-99,59
3.2. Запасів	38	10	1	-37	-9	-97,37	-90
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,51	2,93	2,85	0,34	-0,08	13,55	-2,73
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	2852,80	8,78	2107,28	-745,52	2098,5	-26,13	23900,91
4.2. Запасів	9,60	39,79	362,87	353,27	323,08	3679,90	811,96
5. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, грн.	697,58	-1331,75	291,51	-406,07	1623,26	-58,21	-121,89
6. Прибуток від операційної діяльності	36,5	4929,3	1813,7	1777,2	-3115,6	4869,04	-63,21
7. Рентабельність оборотних активів, %	0,63	63,29	14,77	14,14	-48,52	x	x

Отримані результати вказують на пришвидшення оборотності оборотних активів. У 2020 р. оборотність оборотних активів складала 144 днів, у 2021 р. зменшилася до 123 днів, а у 2022 р. зросла на 3 дні і складала 126 днів.

Пришвидшення оборотності оборотних активів є позитивним та забезпечене постійним зростанням чистого доходу від реалізації продукції, яка припадає на одиницю оборотних активів. Проблемою для ТОВ «УСБК-1» залишається лише доволі низькі значення показника грошових коштів у 2020 р. та 2022 р. Лише у 2021 р. товариство мало на рахунках 2600,4 тис. грн. вільних грошових коштів. Через дефіцит власних фінансових ресурсів товариство практично всі кошти використовує для фінансування своєї господарської діяльності.

Показник рентабельності оборотних активів ТОВ «УСБК-1» мав високі значення у 2021 р. та складав 63,29 %, однак у 2022 р. зменшився до 48,52 %. Така негативна тенденція викликана зменшенням розміру прибутку досліджуваного товариства. На рисунку 2.14 наведено динаміку рентабельності оборотних активів товариства.

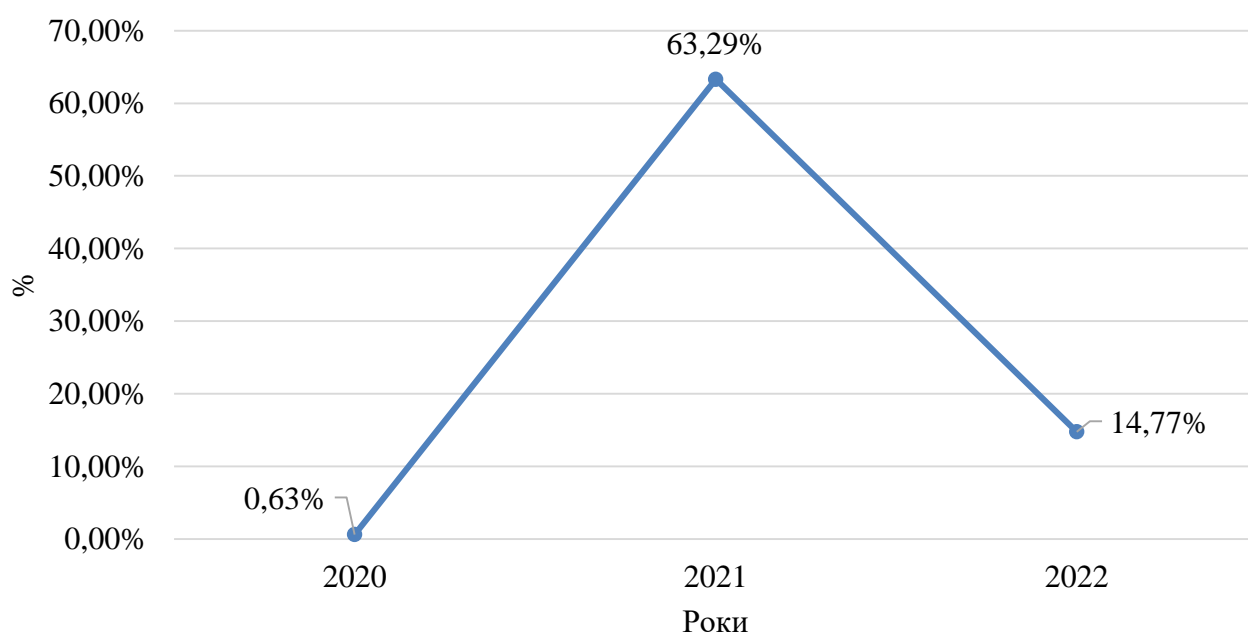


Рисунок 2.14 – Динаміка рентабельності оборотних активів ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

З огляду на низьку забезпеченість ТОВ «УСБК-1» грошовими коштами доречним вбачається у таблиці 2.13 формування балансу ліквідності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.13 – Баланс ліквідності ТОВ «УСБК-1» 2020-2022 рр.

Актив	2020	2021	2022	Пасив	2020	2021	2022	Платіжний надлишок або недостача		
								2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	5,1	2600,4	16,6	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	8240,6	21344,3	20951,3	-8235,5	-18743,9	-20934,7
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	1142,8	8953,4	10747,4	2. Короткострокові пасиви (П2)	0	0	0	1142,8	8953,4	10747,4
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	1517,9	622,5	887,5	3. Довгострокові і пасиви (П3)	662,2	662,2	988,3	855,7	-39,7	-100,8
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	2985,9	10550,8	13078,6	4. Постійні пасиви (П4)	-3251,1	1455,5	2790,5	6237	9095,3	10288,1
БАЛАНС	5651,7	23462	24730,1	БАЛАНС	5651,7	23462	24730,1	x	x	x

Відповідно до проведених розрахунків та сформованого балансу для ТОВ «УСБК-1» у 2021-2022 р. характерна така нерівність:

$$A1 \leq P1,$$

$$A2 \geq P2,$$

$$A3 \leq P3,$$

$$A4 \geq P4.$$

Це свідчить про те, що баланс ТОВ «УСБК-1» є не повністю ліквідним. Досліджуване товариство не має змоги за рахунок найбільш ліквідних активів, тобто грошових коштів розраховуватися з терміновими зобов'язаннями. Також проблемою для ТОВ «УСБК-1» є те, що розмір необоротних активів перевищує обсяги постійних пасивів. Останнє викликане дефіцитом власного капіталу досліджуваного товариства, що створює реальні загрози для подальшого розвитку ТОВ «УСБК-1».

У таблиці 2.14 наведено динаміку формування чистого прибутку досліджуваного товариства.

Таблиця 2.14 – Динаміка формування чистого прибутку ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

№	Показники, тис. грн.	Роки:			Відхилення			
					2022 року до 2020 року		2022 року до 2021 року	
		2020	2021	2022	Абсо- лютне	Темп зрост., %	Абсо- лютне	Темп зрост., %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	14549,3	22830	34980,8	20431,5	140,43	12150,8	53,22
2	Собівартість реалізованої продукції	13470,3	16601,4	26141,7	12671,4	94,07	9540,3	57,47
3	Валовий прибуток	1079	6228,6	8839,1	7760,1	719,19	2610,5	41,91
4	Операційні доходи	0,1	490,5	305,8	305,7	305700	-184,7	-37,66
5	Операційні витрати	1042,6	7336,2	1789,8	747,2	71,67	-5546,4	-75,6
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	36,5	4929,3	1813,7	1777,2	4869,04	-3115,6	-63,21
7	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	36,5	4929,3	1813,7	1777,2	4869,04	-3115,6	-63,21
9	Податок на прибуток	6,6	196	478,7	472,1	7153,03	282,7	144,23
11	Чистий прибуток	29,9	4733,3	1335	1305,1	4364,88	-3398,3	-71,8

З результатів проведеного аналізу встановлено, що розмір чистого доходу від реалізації продукції та собівартість зростає. Перше зростає у 2022 р. на 140,43 % та 53,22 % порівняно з 2020-2021 рр. відповідно. Собівартість у 2022 р. складає 26141,7 тис. грн., що на 12671,4 тис. грн. більше від 2020 р. та на 9540,3 тис. грн. більше від 2021 р. Остання зростає під впливом загального підвищення цін на різноманітні ресурси, що використовуються ТОВ «УСБК-1», а також вартістю електроенергії. На рисунку 2.15 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості на ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

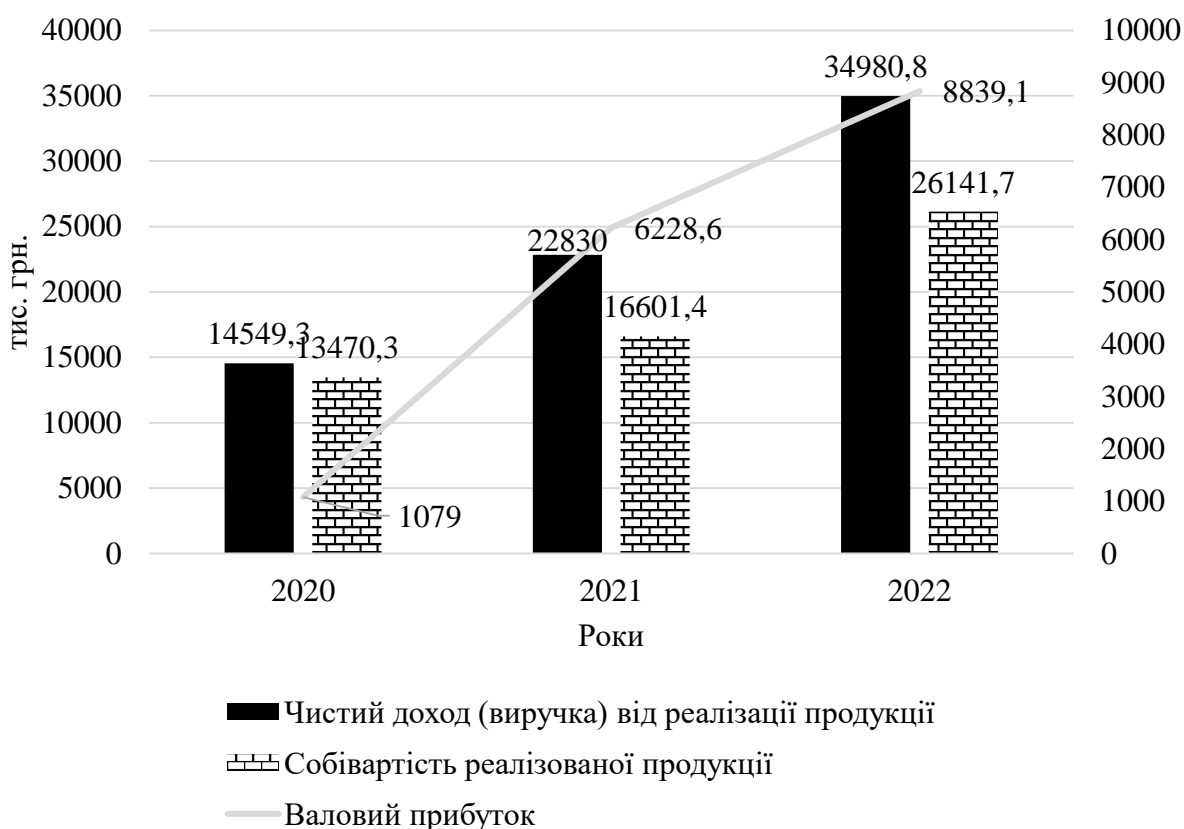


Рисунок 2.15 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості на ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Кінцевим результатом діяльності ТОВ «УСБК-1» є чистий прибуток, який має різну динаміку. У 2021 р. зростає до 4733,3 тис. грн., а у 2022 р. зменшується до 1335 тис. грн. Дана динаміка наведена на рисунку 2.16.

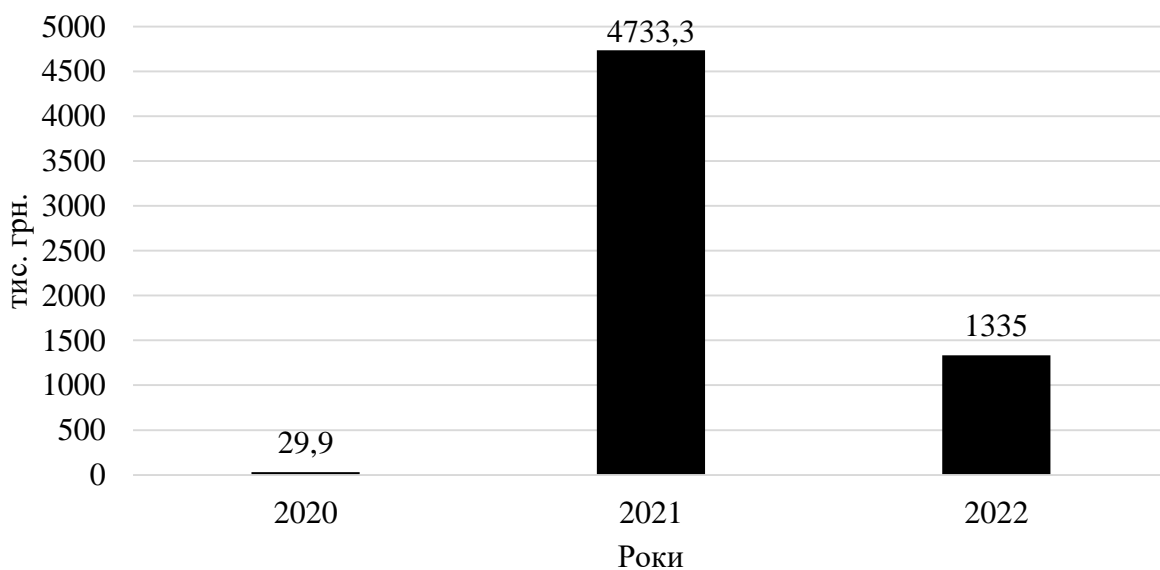


Рисунок 2.16 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Важливим є те, що попри повномасштабну війну ТОВ «УСБК-1» 2022 р. завершив рік з 1335 тис. грн. чистого прибутку, який надалі можна реінвестувати для розвитку досліджуваного товариства, нарощування розміру власного капіталу. У таблиці 2.15 наведено аналіз рентабельності діяльності товариства.

Таблиця 2.15 – Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

№	Показник	Роки:			Відхилення			
					2022 року до 2020 року		2022 року до 2021 року	
		2020	2021	2022	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	9097,3	14556,85	24096,05	14998,75	164,87	9539,2	65,53
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн.	-1337,45	-897,8	2123	3460,45	-258,73	3020,8	-336,47
3	Валовий прибуток, тис. грн.	1079	6228,6	8839,1	7760,1	719,19	2610,5	41,91
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	36,5	4929,3	1813,7	1777,2	4869,04	-3115,6	-63,21
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	29,9	4733,3	1335	1305,1	4364,88	-3398,3	-71,80
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	36,5	4929,3	1813,7	1777,2	4869,04	-3115,6	-63,21
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13470,3	16601,4	26141,7	12671,4	94,07	9540,3	57,47
8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	14549,3	22830	34980,8	20431,5	140,43	12150,8	53,22
9	Рентабельність капіталу, %	0,40	33,86	7,53	7,13	x	-26,33	x
10	Рентабельність власного капіталу, %	-2,73	-549,04	85,43	88,16	x	634,47	x
11	Рентабельність продукції, %	0,27	29,69	6,94	6,67	x	-22,75	x
12	Валова рентабельність продажу, %	7,42	27,28	25,27	17,85	x	-2,01	x
13	Чиста рентабельність продажу, %	0,21	20,73	3,82	3,61	x	-16,91	x

Проведений розрахунок вказує на те, що ТОВ «УСБК-1» протягом 2020-2022 рр. проводить рентабельну діяльність, яка приносить стабільні прибутки. Показники рентабельності змінюються у динаміці. Найвищі показники рентабельності товариство мало у 2021 р., коли розміри прибутки були максимальними. В умовах воєнного стану показники рентабельності зменшилися порівняно з довоєнним періодом. Однак при порівнянні показників воєнного року з ковідним помітно, що у 2022 р. показники рентабельності товариства мали вищі значення. На рисунку 2.17 наведено динаміку показників рентабельності товариства за 2020-2022 рр.

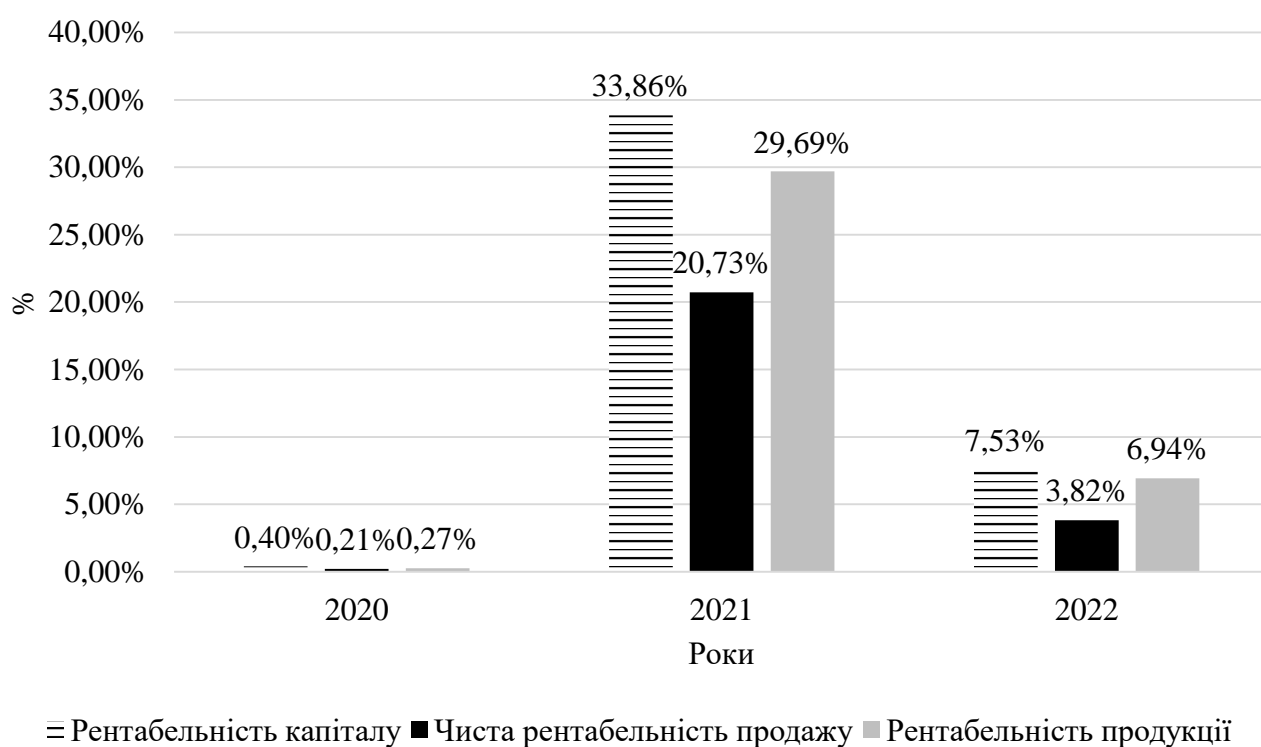


Рисунок 2.17 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

В цілому отримані значення розрахованих показників свідчать про те, що ТОВ «УСБК-1» здійснює прибуткову та рентабельну діяльність. Однак зниження показників рентабельності у 2022 р. є негативним та вимагає від підприємства вжиття заходів направлених на зміну ситуації.

У таблиці 2.16 наведено аналіз показників фінансової структури товариства.

Таблиця 2.16 – Аналіз показників фінансової структури ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				2020 року	2021 року
1. Сума власних обігових коштів, тис. грн.	-6237	-9095,3	-10288,1	-4051,1	-1192,8
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ($\geq 0,1$)	-2,34	-0,70	-0,88	1,46	-0,18
3. Маневреність робочого капіталу (зменшення показника)	1,71	-5,79	-3,33	-5,04	2,46
4. Маневреність власних обігових коштів (високе значення показника)	-0,00082	-0,29	-0,002	-0,00118	0,288
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (збільшення показника)	-4,12	-15,85	-106,72	-102,6	-90,87
6. Коефіцієнт покриття запасів (збільшення пок-ка)	0,75	0,95	0,92	0,17	-0,03
7. Коефіцієнт економічної незалежності ($\geq 0,5$)	-0,58	0,06	0,11	0,69	0,05
8. Коефіцієнт фінансової залежності (близько 2)	-1,74	16,12	8,86	10,6	-7,26
9. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($< 0,5$)	1,58	0,94	0,89	-0,69	-0,05
10. Коефіцієнт фінансової стабільності (≥ 1)	-0,37	0,07	0,13	0,5	0,06
11. Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	-0,46	0,09	0,15	0,61	0,06

Наведені дані підтверджують нестачу власних фінансових ресурсів на ТОВ «УСБК-1». Сума власних обігових коштів має від'ємні значення, що свідчить про їх дефіцит. Коефіцієнт економічної незалежності ТОВ «УСБК-1» у 2020 р. має від'ємне значення, що викликане відсутністю власного капіталу. Протягом наступних років ситуація дещо покращилася і у 2022 р. даний коефіцієнт досяг рівня 11 %. У 2022 р. частка власного капіталу в загальних джерелах фінансування складала 11 %, що є досить малим значенням та не відповідає нормативному значенню, водночас позитивним є його підвищення. На рисунку 2.18 наведено динаміку коефіцієнта незалежності та концентрації позикового капіталу досліджуваного товариства.

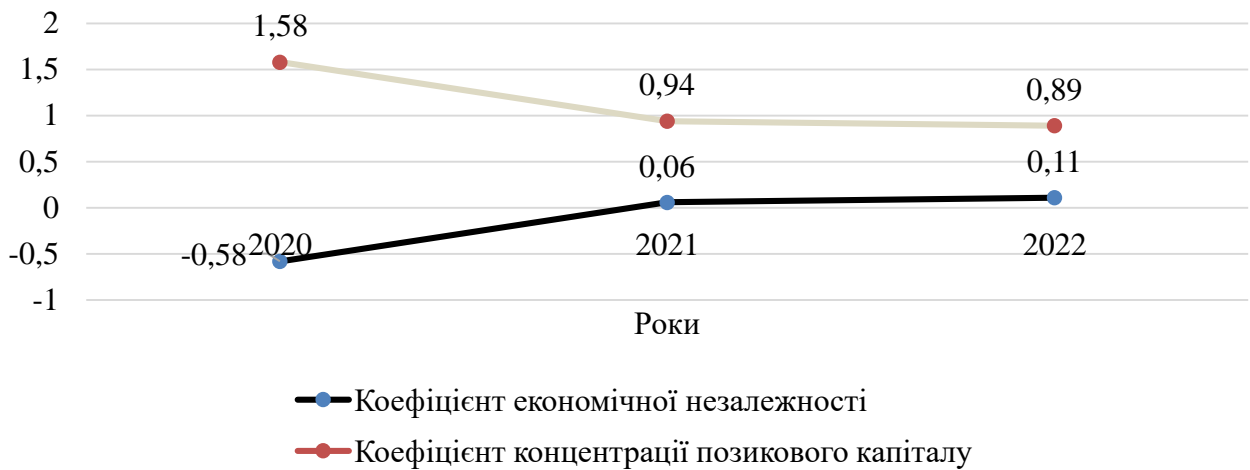


Рисунок 2.18 – Динаміка порівняння коефіцієнта економічної незалежності та коефіцієнта концентрації позикового капіталу ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2021 р. складав 16,12 грн., а у 2022 р. зменшився вдвічі до 8,86 грн. Це показує на деяке зменшення частки позикового капіталу в загальних джерелах фінансування господарської діяльності. У таблиці 2.17 наведено узагальнюючі показники фінансової стійкості.

Таблиця 2.17 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-6237	-9095,3	-10288,1
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-5574,8	-8433,1	-9299,8
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	2665,8	12911,2	11651,5
4. Запаси – Н4	1515,1	573,8	96,4
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-7752,1	-9669,1	-10384,5
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-7089,9	-9006,9	-9396,2
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	1150,7	12337,4	11555,1

Отримані результати у процесі аналізу свідчать про суттєвий дефіцит власних фінансових ресурсів ТОВ «УСБК-1». Внаслідок чого товариство не має змоги самостійно фінансувати свою господарську діяльність, тому залучає позиковий капітал. Лише з використанням короткострокових коштів ТОВ «УСБК-1» має змогу покривати власні потреби у запасах. Такий стан свідчить про нестійке фінансове положення досліджуваного товариства.

У таблиці 2.18 наведено аналіз показників платоспроможності досліджуваного товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.18 – Аналіз показників платоспроможності ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Відхилення (+,-) звітнього періоду до	
				базового року 4-2	попереднього року 4-3
Показник покриття (>1)	0,32	0,60	0,56	0,24	-0,04
Показник швидкої ліквідності ($\geq 0,5$)	0,14	0,58	0,55	0,41	-0,03
Показник абсолютної ліквідності ($\geq 0,2$)	0,0006	0,1218	0,0008	0,0002	-0,121

Розраховані показники свідчать про значні проблеми ТОВ «УСБК-1» у питанні платоспроможності. Показник покриття при нормативному значенні, яке перевищує одиницю, протягом 2020-2022 рр. є менше одиниці. Відповідно це свідчить про те, що розміри поточних зобов'язань перевищують обсяги загальної суми оборотних активів. Показник абсолютної ліквідності має критично низькі значення, що свідчить про те, що ТОВ «УСБК-1» фактично позбавлене можливості розраховуватися з терміновими зобов'язаннями через відсутність достатніх грошових коштів. ТОВ «УСБК-1» слід приділити увагу питанню рівня платоспроможності.

Таким чином, отримані результати дослідження свідчать про те, що ТОВ «УСБК-1» протягом 2020-2022 рр. здійснює прибуткову та рентабельну

діяльність. Хоча фінансові результати діяльності ТОВ «УСБК-1» у 2022 р. дещо погіршилися порівняно з довоєнним періодом, що обумовлено війною та негативними її наслідками. Зокрема, у 2022 р. розмір чистого прибутку склав 1335 тис. грн., що учетверо менше за довоєнний період. З позитивного слід відзначити щорічне зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції за 2020-2022 рр. з 14539,3 тис. грн. до 34980,8 тис. грн. Галузь функціонування досліджуваного товариства є досить перспективною та важливою для національної безпеки країни, що сприяє розвитку товариства. Також на товаристві зростає вартість основних засобів, товариство інвестує у розвиток матеріально-технічної бази. З явних проблем ТОВ «УСБК-1» слід відзначити хронічний дефіцит власних фінансових ресурсів, як наслідок фінансування господарської діяльності товариства здійснюється за рахунок позикового капіталу. Також на ТОВ «УСБК-1» нестача ліквідних активів, а тому в товариства виникають проблеми при розрахунку з кредиторами.

Зважаючи на отримані результати далі доцільно провести прогнозування кризових явищ у діяльності ТОВ «УСБК-1» та розробити напрями подолання їх негативних наслідків.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «УСБК-1» В УМОВАХ ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

3.1. Оцінювання впливу кризових явищ на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1»

В умовах воєнного стану, породжених з нею негативних наслідків, підвищеного рівня ризиків та кризових явищ, які існують в зовнішньому середовищі важливим є проведення оцінки ефективності функціонування підприємства. Єдиної методології для проведення такої оцінки не існує, здебільшого сучасні науковці рекомендують для цього використовувати методи та моделі прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. При цьому таку оцінку слід проводити в динаміці охоплюючи як мінімум 3-річний період.

Для оцінки впливу кризових явищ на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1» використано такі моделі як:

- п'ятифакторна модель Альтмана;
- модель Таффлера;
- модель Бівера;
- модель Спрінгейта;
- модель Ліса;
- модель Терещенка;
- модель Матвійчука;
- модель Ковальова.

Одночасне використання такої кількості моделей дозволить урахувати різні сторони діяльності підприємства та коефіцієнти, які ураховують різні аспекти ефективності функціонування ТОВ «УСБК-1».

Едвард І. Альтман – професор фінансів, який розробив Z-Score Альтмана, широко використовувану модель прогнозування банкрутства. Z-показник Альтмана – це формула, яка поєднує кілька фінансових показників для оцінки фінансового стану компанії та прогнозування ймовірності банкрутства. Модель була представлена Альтманом у 1968 році та удосконалювалася протягом багатьох років.

Z-Score розраховується на основі цих п'яти фінансових коефіцієнтів, і результат використовується для класифікації компаній у різні зони, вказуючи на їхні фінансові труднощі або ризик банкрутства. Зони такі:

$Z\text{-Score} > 2,99$ – низький ризик банкрутства;

$1,81 < Z\text{-показник} < 2,99$ – вказує на обережність і помірний ризик банкрутства;

$Z\text{-показник} < 1,81$ – високий ризик банкрутства.

У таблиці 3.1 наведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Е. Альтмана.

Таблиця 3.1 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Е. Альтмана у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
K1	-1,10	-0,39	-0,42
K2	0,005	0,202	0,054
K3	0,006	0,210	0,073
K4	-0,365	0,066	0,127
K5	2,574	0,973	1,415
Z_A	1,06	1,52	1,31
Ймовірність банкрутства	Високий ризик банкрутства	Високий ризик банкрутства	Високий ризик банкрутства

За моделлю Е. Альтмана протягом всього досліджуваного періоду для ТОВ «УСБК-1» характерний високий ризик банкрутства. Примітно, що покращення фінансового стану ТОВ «УСБК-1» відбулося у 2021 р., коли стан зовнішнього середовища був максимально сприятливим. Протягом 2020 р. на

діяльність ТОВ «УСБК-1» негативно вплинули кризові явища пов'язані з пандемією Covid-19, а у 2022 р. – повномасштабна війна та її негативні наслідки.

Іншою є модель діагностики банкрутства Таффлера. Професор Річард Дж. Таффлер відомий своєю роботою в галузі бухгалтерського обліку та фінансів, зокрема у сфері прогнозування банкрутства. Робота Таффлера сприяла розробці моделей, спрямованих на прогнозування ймовірності того, що компанія зіткнеться з фінансовими труднощами або банкрутством. Згідно даної моделі, якщо значення $Z < 0,2$ – ймовірність банкрутства досить висока; $0,2 < Z < 0,3$ – можливе банкрутство; $Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства низька. У таблиці 3.2 наведено оцінку ймовірності банкрутства товариства за даною моделлю.

Таблиця 3.2 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Таффлера у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
T1	0,13	0,29	0,42
T2	0,30	0,59	0,53
T3	1,46	0,91	0,85
T4	2,57	0,97	1,41
Z_T	0,78	0,55	0,67
Ймовірність банкрутства	ймовірність банкрутства низька		

Згідно моделі Таффлера для ТОВ «УСБК-1» ймовірність банкрутства була низькою протягом всього аналізованого періоду. Такий протилежний результат у порівнянні з моделлю Альтмана обумовлено тим, що у розрахункову модель Таффлера покладено інші фінансові коефіцієнти, які й забезпечили більш високий рівень. При оцінюванні ефективності функціонування підприємства необхідно ураховувати результати за різними моделями, що дозволить зробити достовірний висновок й контролювати критичні значення коефіцієнтів.

Модель Романа Ліса широкого поширення набула для оцінки ймовірності банкрутства підприємств Великобританії, водночас використовується вона й для вітчизняних компаній. Граничне значення для цієї моделі дорівнює 0,037. Тобто, якщо Z_L становить менше 0,037, то це характеризується як кризовий стан

підприємства. У таблиці 3.3 наведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Романа Ліса.

Таблиця 3.3 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Романа Ліса у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
L1	-1,10	-0,39	-0,42
L2	0,19	0,27	0,36
L3	-0,74	0,02	0,07
L4	-0,37	0,07	0,13
Z _L	-0,094	0,001	0,011
Ймовірність банкрутства	Кризовий стан підприємства		

Згідно отриманих результатів за моделлю Романа Ліса для ТОВ «УСБК-1» протягом всього 2020-2022 рр. характерний кризовий стан. Як і за розрахунками попередніх моделей помітно, що у 2021 р. ситуація трохи покращилася, але вплив таких негативних кризових явищ як війна та ряд її негативних наслідків внесли свої корективи та негативно вплинули на ефективність функціонування досліджуваного товариства.

Модель Спрінгейта, відповідно до якої, якщо Z-показник < 0,862, то підприємство є потенційним банкрутом. У таблиці 3.4 наведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Спрінгейта.

Таблиця 3.4 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Спрінгейта у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
A	-1,10	-0,39	-0,42
B	0,006	0,210	0,073
C	0,004	0,23	0,09
D	2,57	0,97	1,42
Z _C	-0,084	0,783	0,419
Ймовірність банкрутства	ймовірність банкрутства висока		

Розрахована модель Спрінгейта показує, що для ТОВ «УСБК-1» протягом 2020-2022 рр. характерна висока ймовірність банкрутства висока. У 2020 р.

ТОВ «УСБК-1» взагалі за даною моделлю був потенційним банкрутом, у 2021 р. ситуація суттєво покращилася, але повномасштабна війна та її негативні наслідки знову в 2022 р. погіршили фінансовий стан досліджуваного товариства. Виходячи з цього можна зробити висновок про те, що ТОВ «УСБК-1» є досить залежним від впливу різноманітних кризових явищ й має низький рівень адаптації до нових викликів.

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за методом рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за методом Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кз	-1,10	-0,39	-0,42
Кпл	0,32	0,60	0,56
Кі	-5,62	10,78	9,26
Км	0,07	0,27	0,25
Крвк	-0,01	3,25	0,48
Z _к	-2,596	3,514	0,549
Ймовірність банкрутства	Кризовий фінансовий стан	Стабільний фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан

За методом Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова для ТОВ «УСБК-1» характерний був кризовий фінансовий стан, а відповідно й високий рівень ймовірності банкрутства протягом 2020 р. та 2022 р. Характерним є те, що у 2021 р. для ТОВ «УСБК-1» характерний був стабільний фінансовий стан за даним методом. Подібна тенденція спостерігається й за іншими моделями оцінювання ймовірності банкрутства підприємства. ТОВ «УСБК-1» у 2020 р. та 2022 р. негативно вплинули кризові явища в економіці, через що погіршилися фінансові результати товариства.

Модель А. Матвійчука була розроблена для українських підприємств. Згідно неї результуючим показником є значення 1,104. У таблиці 3.6 наведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю А. Матвійчука.

Таблиця 3.6 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю А. Матвійчука у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
M ₁	0,89	1,22	0,89
M ₂	1,77	1,07	1,67
M ₃	-4,48	15,69	12,54
M ₄	0,39	1,03	0,71
M ₅	-2,09	-0,65	-0,80
M ₆	1,58	0,94	0,89
M ₇	-0,37	0,07	0,13
Z _м	0,02	1,05	1,11
Ймовірність банкрутства	загроза фінансової кризи та висока ймовірність банкрутства	фінансовий стан задовільний, але підприємство потребує розробки комплексу антикризових заходів	

Згідно моделі А. Матвійчука для ТОВ «УСБК-1» загроза фінансової кризи була лише у 2020 р., а протягом 2021-2022 рр. фінансовий стан визначався як задовільний. Однак й протягом 2021-2022 рр. він знаходиться на межі й за умови навіть несуттєвого погіршення розрахованого коефіцієнту він може погіршитися. Тому для ТОВ «УСБК-1» доцільним є розробка антикризових заходів на випадок погіршення фінансового стану досліджуваного товариства.

Найбільш поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка. Розроблена дискримінантна модель О. Терещенка має значні переваги над традиційними вітчизняними методиками. Зазначимо основні з них:

- зручність у застосуванні;
- при використанні вітчизняних статистичних даних врахована сучасна міжнародна практика;
- вирішення проблеми критичних значень показників, за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності;
- врахування галузевої специфіки підприємства

У таблиці 3.7 наведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Терещенка.

Таблиця 3.7 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «УСБК-1» за моделлю Терещенка у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
X_1	1,77	1,07	1,67
X_2	0,69	1,10	1,18
X_3	0,003	0,325	0,055
X_4	0,003	0,216	0,052
X_5	0,10	0,03	0,003
X_6	-4,48	15,69	12,54
Z_k	3,14	2,29	1,63
Ймовірність банкрутства	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Фінансова стійкість порушена

Згідно моделі Терещенка для ТОВ «УСБК-1» протягом 2020-2021 рр. банкрутство не загрозувало, але у 2022 р. ситуація суттєво погіршилася й для підприємства характерною була порушена фінансова стійкість. Тому товариство потребує вжиття заходів направлених на поліпшення фінансового стану, пристосування до нових викликів зовнішнього середовища. Головним для товариства є розробка системи безперервного моніторингу за фінансовим станом ТОВ «УСБК-1». На рисунку 3.1 наведено оцінку ймовірності банкрутства за коефіцієнтом Бівера.

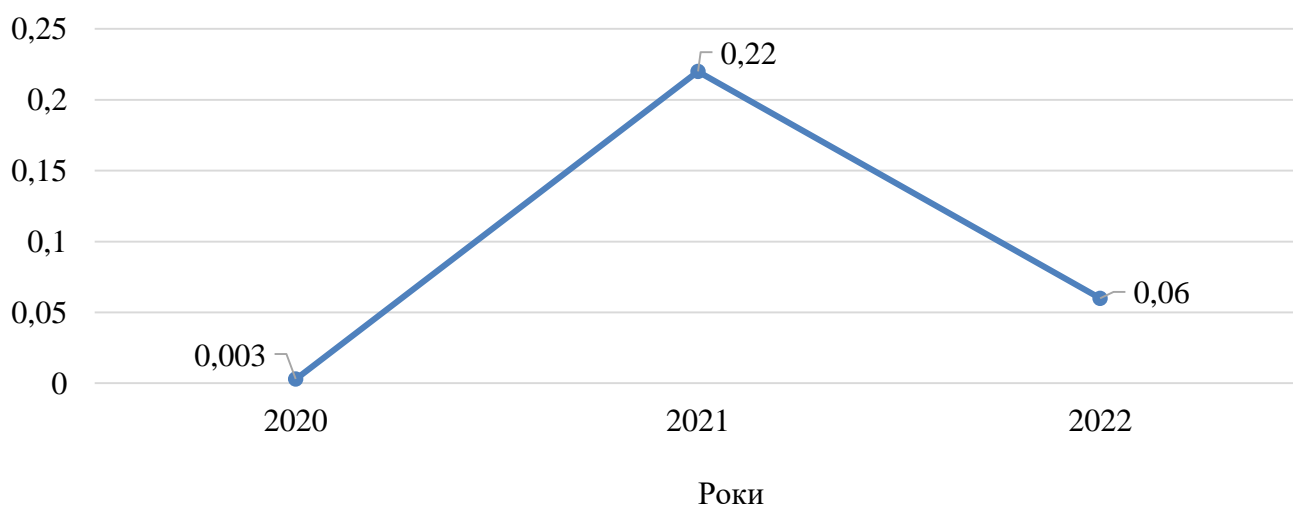


Рисунок 3.1 – Динаміка коефіцієнта Бівера ТОВ «УСБК-1» за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт Бівера наглядно показує, що найкращий фінансовий стан для ТОВ «УСБК-1» був у 2021 р. У цей період часу й для національної економіки характерне було зростання після негативних наслідків пандемії Ковід-19. У 2022 р. в умовах воєнного стану ситуація була подібною до період пандемії й фінансовий стан товариства суттєво погіршився.

У таблиці 3.8 узагальнено проведені розрахунки щодо оцінки масштабу кризи на ТОВ «УСБК-1» та ймовірності його банкрутства.

Таблиця 3.8 – Оцінка масштабу кризи на ТОВ «УСБК-1» у 2020-2022 рр. та ймовірність його банкрутства

Моделі діагностики банкрутства	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана	1,06	1,52	1,31
2. Модель діагностики банкрутства Таффлера	0,78	0,55	0,67
3. Модель Романа Ліса	-0,094	0,001	0,011
4. Модель Спрінгейта	-0,084	0,783	0,419
6. Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова	-2,596	3,514	0,549
7. Модель А.Матвійчука	0,02	1,05	1,11
8. Модель Терещенка	3,14	2,29	1,63
9. Коефіцієнт Бівера	0,003	0,22	0,006
Ймовірність банкрутства	Висока	Низька	Середня
Масштаб кризи	Підприємство перебуває у фінансовій кризі	Фінансовий стан задовільний	Порушена фінансова рівновага, але за рахунок вжиття антикризових заходів має можливість стабілізації

Узагальнюючи результати проведених розрахунків можемо резюмувати, що ТОВ «УСБК-1» мало найкращий фінансовий стан у 2021 р., що повністю корелюється з стабільністю національної економіки України та сприятливого середовища для розвитку бізнесу в після пандемічне відновлення. Однак позитивні тенденції змінилися порушенням фінансової рівноваги ТОВ «УСБК-1» у 2022 р.,

що пояснюється впливом війни та її негативними наслідками на діяльність всього бізнесу в Україні. Тому це підтверджує те, що кризові явища в економіці суттєво впливають на ефективність функціонування досліджуваного товариства.

Таким чином, для оцінки впливу кризових явищ на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1» використано ряд сучасних методологій та моделей. Отримані результати дозволяють констатувати, що кризові явища мають суттєвий вплив на ефективність функціонування досліджуваного товариства. У періоди кризових явищ в економіці країни суттєво погіршується фінансовий стан ТОВ «УСБК-1» та його ефективність функціонування. Відповідно до отриманих даних зроблено висновок про те, що для ТОВ «УСБК-1» у 2020 р. характерною була фінансова криза та висока ймовірність банкрутства, в умовах стабільного ринкового середовища у 2021 р. суттєво покращився фінансовий стан й для товариства характерним було стабільне фінансове становище. Водночас у період війни в 2022 р. ситуація знову суттєво погіршилася і для ТОВ «УСБК-1» характерна порушена фінансова рівновага.

Зважаючи на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, наявності значних ризиків та загроз й залежності від них ТОВ «УСБК-1», для товариства доцільним є розробка напрямів підвищення ефективності процесу прогнозування кризових явищ у діяльності ТОВ «УСБК-1».

3.2. Прогнозування кризових явищ у діяльності товариства та оцінювання їх можливих наслідків

В умовах нестабільності зовнішнього середовища та наявності значних загроз й кризових явищ для ТОВ «УСБК-1» важливо налагодити систематичну оцінку його фінансового стану, ймовірності банкрутства та моніторингу стану ринкового середовища. Такий механізм дозволить своєчасно виявляти негативні зміни, причини їх виникнення, прогнозувати можливі сценарії розвитку та реагувати на них. З цією метою доцільним для ТОВ «УСБК-1» є організація

системи ранньої діагностики кризи. Дана ідея полягає в тому, щоб заходи по усуненню банкрутства застосовувались до попадання ТОВ «УСБК-1» у кризову «яму», а при появі негативних тенденцій коригувалася основна стратегія з урахуванням можливого розвитку кризових явищ та передбаченням заходів їх подолання. При функціонуванні підприємства в нормальних умовах система раннього виявлення та подолання фінансової кризи виступає як інструмент контролю, а в кризовій ситуації, крім контрольної функції, ця система є своєрідною сигналізаційною системою про можливість виникнення чи появу небезпеки. Тобто система раннього виявлення та подолання фінансової кризи – це прийняття двох-альтернативного рішення про наявність або відсутність кризової ситуації на підприємстві. На нашу думку, зазначені заходи сприятимуть фінансовій стабільності та попередженню кризових ситуацій на ТОВ «УСБК-1». Окрім того запропонована система ранньої діагностики буде включати не лише стан внутрішнього середовища, але й охоплюватиме фактори зовнішнього середовища. Це дозволить ТОВ «УСБК-1» аналізувати стан зовнішнього середовища, прогнозувати можливі зміни окремих його факторів та відповідно до цього адаптовувати свою діяльність.

Обґрунтування необхідності створення надійної системи ранньої діагностики кризи на підприємстві базується на постійно змінюваному бізнес-середовищі та властивих ризиках, пов'язаних з ними. У сучасній динамічній і взаємопов'язаній глобальній економіці ТОВ «УСБК-1» стикається з безліччю викликів, починаючи від економічних спадів і нестабільності ринку до стихійних лих і геополітичної невизначеності. ТОВ «УСБК-1» необхідно усвідомлювати неминучість криз і активно розвивати механізми виявлення, оцінки та реагування на потенційні загрози в їх зародковому стані.

У зв'язку з цим ми пропонуємо створити в ТОВ «УСБК-1» команду зі співробітників, які збиратимуть щотижневі наради. Ці зустрічі будуть зосереджені на обговоренні поточної ситуації компанії, вирішенні нових викликів із зовнішнього середовища, відповідному вдосконаленні стратегії розвитку та формулюванні заходів для пом'якшення ризиків і подолання криз. Наявність такої

команди та регулярність проведення таких зустрічей надасть вищому керівництву повне уявлення про поточний стан ТОВ «УСБК-1», дозволяючи оперативно виявляти та усувати потенційні кризи та загрози на ранніх стадіях. У разі виникнення зовнішніх загроз ТОВ «УСБК-1» матиме можливість заздалегідь розробити план попереджувальних дій, спрямований на пом'якшення будь-яких несприятливих впливів.

На рисунку 3.2 представлено склад групи ранньої діагностики кризи на ТОВ «УСБК-1».



Рисунок 3.2 – Пропонований склад групи ранньої діагностики кризи на ТОВ «УСБК-1»

У пропоновану групу ранньої діагностики кризи на ТОВ «УСБК-1» входить вище керівництво товариства. Кожен з них відповідає за певний стратегічний напрямок діяльності товариства. Відповідно кожен з учасників групи повідомить про зміни основних індикаторів (КРІ) по ключовим напрямкам діяльності товариства: операційній, кадровій, маркетинговій, фінансовій тощо. Якщо будуть помітні негативні зміни або перші прояви кризи за допомогою методу

мозкової атаки працівники будуть генерувати ідеї та шукати варіанти зміни ситуації. Головне знайти головну причину погіршення певних показників, щоб надалі сконцентруватися на її вирішенні. Створення такої групи забезпечить своєчасне антикризове управління. Від інформаційного забезпечення про стан ТОВ «УСБК-1» залежить й результативність подальших дій з боку товариства.

Створення системи ранньої діагностики кризи для ТОВ «УСБК-1» є важливим з кількох причин. Перш за все, це дає змогу ТОВ «УСБК-1» виявляти кризові ознаки та нові проблеми до того, як вони переростуть у повномасштабну кризу. Своєчасна ідентифікація надає цінне вікно можливостей для впровадження превентивних заходів і стратегічних втручань, пом'якшуючи вплив потенційних збоїв на діяльність підприємства, його репутацію та кінцевий результат.

Крім того, ефективна система ранньої діагностики сприяє стійкості ТОВ «УСБК-1». Розвиваючи культуру готовності та адаптивності, ТОВ «УСБК-1» можуть краще долати несподівані виклики та підтримувати безперервність бізнесу. Ця стійкість є не лише конкурентною перевагою, але й засобом захисту інтересів зацікавлених сторін, зокрема працівників, клієнтів та акціонерів.

Проактивний підхід до антикризового менеджменту не лише захищає підприємство, але й сприяє стабільності ланцюгів постачання, фінансових ринків і суспільства в цілому. Створення системи ранньої діагностики на кризові явища є стратегічним імперативом для ТОВ «УСБК-1» в сучасному швидкозмінному середовищі. Визнаючи неминучість криз і проактивно готуючись до них, ТОВ «УСБК-1» може покращити свою здатність протистояти кризовим явищам, захистити своїх зацікавлених сторін і стати більш конкурентним.

Процес прогнозування кризових подій та оцінка їх потенційних наслідків вимагає комплексного та проактивного підходу для забезпечення своєчасного та обґрунтованого прийняття рішень. Щоб підвищити ефективність цього процесу ТОВ «УСБК-1» слід налагодити інформаційне забезпечення даного процесу, що дозволить оперувати всіма необхідними даними, у режимі реального часу відслідковувати всі зміни, постійно діагностувати стан підприємства та прогнозувати можливі зміни. Здійснення комплексу даних операцій вручну не

представляється можливим через громісткість даних розрахунків. Сучасна наука у даному питанні досить розвинулася й на ринку існує ряд спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє повністю автоматизувати даний процес.

Сучасне програмне забезпечення є досить потужним, яке дозволяє автоматизувати такі процеси як: збір та обробка інформації, її аналіз, розрахунок ключових індикаторів та їх інтерпретація даних. Відповідно програма самостійно на основі доступної інформації проводитиме розрахунки відповідних індикаторів, а вище керівництво уже на їх основі буде приймати управлінські рішення щодо реагування на кризи. Також такі програми володіють потужним функціоналом, який дозволяє не лише проводити у режимі реального часу аналіз, але й прогнозувати сценарії розвитку.

Зокрема, таким програмним забезпеченням є Microsoft Power BI, який володіє потужним аналітичним функціоналом та наділений штучним інтелектом, що дозволяє приймати рішення. На рисунку 3.3 наведено стартову панель даного програмного забезпечення.

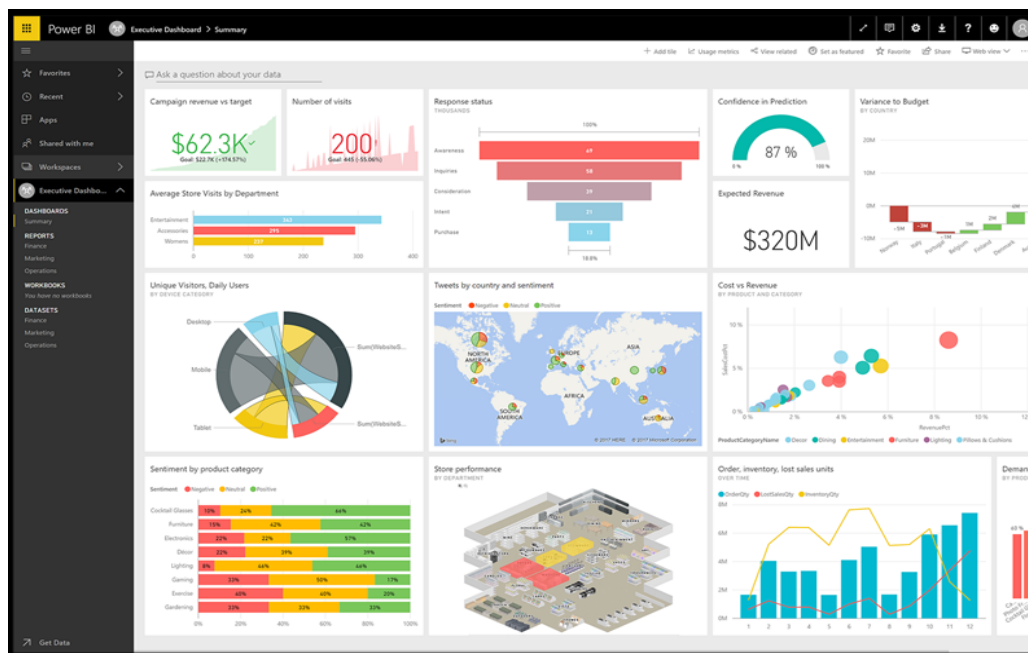


Рисунок 3.3 – Стартова панель програмного забезпечення Microsoft Power BI

Microsoft Power BI – це потужне програмне забезпечення для бізнес-аналітики, яке дозволяє користувачам візуалізувати й аналізувати дані з різних джерел у режимі реального часу. Хоча він в основному призначений для бізнес-

аналітики та аналітики, його також можна використовувати для діагностики криз на Microsoft Power BI.

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення Power BI для прогнозування кризових явищ у діяльності ТОВ «УСБК-1» та оцінки їх можливих наслідків знаменує значний ривок у стратегічному ризик-менеджменті. Power BI, інструмент бізнес-аналітики, розроблений Microsoft, дає змогу організаціям збирати, аналізувати та візуалізувати дані з різних джерел, пропонуючи комплексне рішення для прийняття обґрунтованих рішень. У застосуванні до прогнозування криз ця технологія забезпечує динамічну платформу для оцінки потенційних загроз та їх потенційного впливу на діяльність компанії.

Однією з ключових переваг використання Power BI для прогнозування криз є його здатність об'єднувати різноманітні потоки даних у цілісні та зрозумілі візуалізації. Програмне забезпечення дозволяє ТОВ «УСБК-1» інтегрувати фінансові дані, ринкові тенденції та операційні показники, забезпечуючи цілісне уявлення про бізнес-середовище. Використовуючи ці консолідовані дані, особи, які приймають рішення, можуть визначати ознаки раннього попередження про потенційні кризи, що дозволяє їм вживати попереджувальних заходів для пом'якшення ризиків до їх ескалації.

Крім того, можливості прогнозової аналітики Power BI покращують здатність ТОВ «УСБК-1» передбачати кризові сценарії. Використовуючи розширені статистичні моделі та алгоритми машинного навчання, програмне забезпечення може аналізувати історичні дані, щоб виявити закономірності та тенденції, які можуть свідчити про майбутні проблеми. Цей проактивний підхід до кризового менеджменту дозволить ТОВ «УСБК-1» впроваджувати стратегічні заходи, щоб запобігти кризі або мінімізувати її вплив, тим самим зберігаючи стабільність і стійкість товариства.

Окрім прогнозування, Power BI чудово оцінює потенційні наслідки криз. Програмне забезпечення полегшує аналіз сценаріїв, дозволяючи ТОВ «УСБК-1» симулювати різні кризові сценарії та оцінювати їхній потенційний вплив на різні аспекти бізнес-середовища. Це не тільки допомагає розробити надійні плани на

випадок надзвичайних ситуацій, але й допомагає у розподілі ресурсів і прийнятті стратегічних рішень у періоди невизначеності. Візуалізації, створені Power BI, дають змогу зацікавленим сторонам інтуїтивно зрозуміти потенційні наслідки, сприяючи спільному розумінню наявних ризиків.

На рисунку 3.3 наведено основні переваги програмного забезпечення Microsoft Power BI.

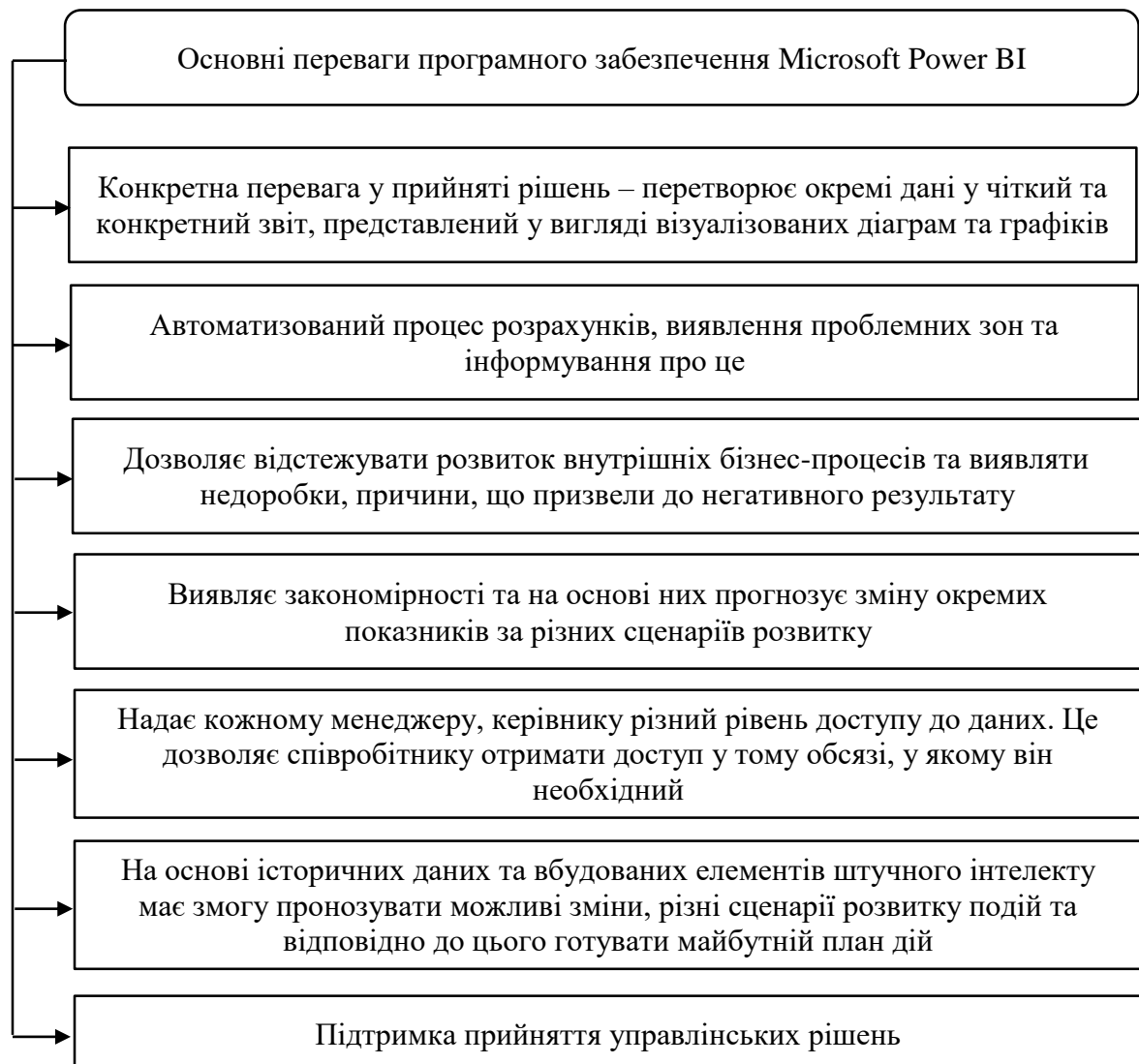


Рисунок 3.4 – Основні переваги програмного забезпечення Microsoft Power BI

Запровадження спеціалізованого програмного забезпечення Power BI для прогнозування криз та оцінки наслідків ТОВ «УСБК-1» являє собою зміну парадигми підходу підприємства до управління ризиками. Використовуючи можливості цього потужного інструменту ТОВ «УСБК-1» може завчасно виявляти,

аналізувати та реагувати на потенційні кризи, тим самим зміцнюючи свою стійкість і забезпечуючи довгостроковий успіх у бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

Інтеграція передових технологій і аналізу даних відіграє ключову роль у покращенні можливостей прогнозування. Використання прогностичного моделювання, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання може дозволити ТОВ «УСБК-1» визначати закономірності, аномалії та потенційні індикатори кризи в режимі реального часу. Використовуючи потужність великих даних ТОВ «УСБК-1» матиме можливість отримати цінну інформацію про ринкові тенденції, поведінку споживачів і зовнішні чинники, які можуть вплинути на їх діяльність, дозволяючи завчасно визначити потенційні тригери кризи.

Також слід додати, що регулярні перегляди та оновлення методологій прогнозування необхідні для адаптації ТОВ «УСБК-1» до мінливого бізнес-середовища. ТОВ «УСБК-1» повинно постійно оцінювати ефективність своїх процесів прогнозування криз, враховуючи минулий досвід, і залишаючись в курсі нових тенденцій. Гнучкість і здатність до адаптації перед змінами є ключовими елементами для ефективного пристосування ТОВ «УСБК-1» до нових викликів зовнішнього середовища.

Підвищення ефективності процесу прогнозування кризових явищ на ТОВ «УСБК-1» вимагає багатоаспектного підходу. Застосовуючи передові технології, розвиваючи культуру усвідомлення ризиків, сприяючи співпраці та зберігаючи відданість безперервному вдосконаленню, ТОВ «УСБК-1» може зміцнити свою здатність передбачати кризи та успішно долати їх. Ця проактивна позиція не тільки захистить ТОВ «УСБК-1», але й дає йому можливість процвітати в умовах невизначеності.

Виходячи з наданих рекомендацій на рисунку 3.5 запропоновано структуру системи ранньої діагностики кризи на ТОВ «УСБК-1».

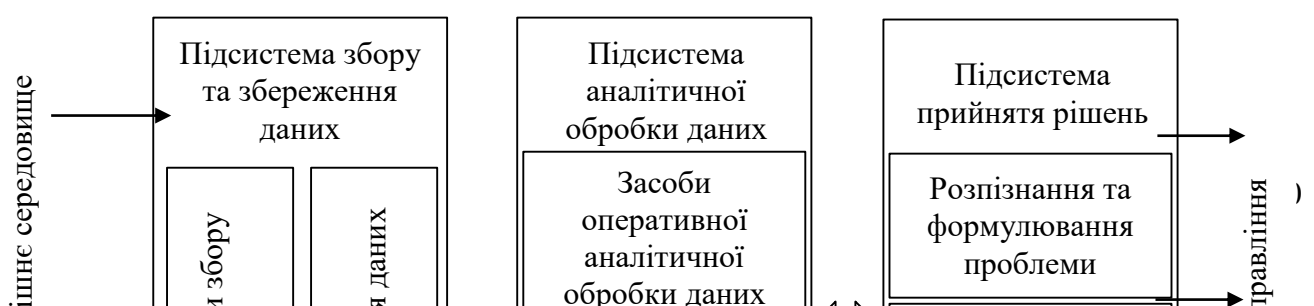


Рисунок 3.5 – Структура системи ранньої діагностики кризи на ТОВ «УСБК-1»

Пропонована система ранньої діагностики кризи та кризових явищ на ТОВ «УСБК-1» складається із таких підсистем:

- збору та збереження даних, яка забезпечує збір і збереження великих обсягів зовнішньої та внутрішньої інформації;
- аналітичної обробки даних, яка забезпечує моделювання роботи підприємства, оперативну аналітичну обробку та інтелектуальний аналіз даних;
- прийняття рішень, яка ґрунтується на використанні моделей процедур оброблення даних і думок, які допомагають менеджеру в прийнятті рішень.

Таким чином, в умовах воєнного стану, наявності підвищеного рівня ризику ТОВ «УСБК-1» потребує пошуку підвищення ефективності процесу прогнозування кризових явищ у діяльності ТОВ «УСБК-1» та оцінювання їх можливих наслідків. З цією метою запропоновано створити систему ранньої діагностики кризи на ТОВ «УСБК-1». Це дозволить підприємству діяти на випередження, з високою точністю прогнозувати можливі кризи на ТОВ «УСБК-1» та кризові явища в економіці, які впливають на ефективність його функціонування. Для цього запропоновано створення постійної антикризової групи, до якої входитимуть директор, фінансовий директор, головний інженер та HR-менеджер. Для належного інформаційного забезпечення та автоматизації даного процесу запропоновано впровадження спеціалізованого програмного забезпечення Microsoft Power BI. Останнє дозволить у автоматизованому режимі здійснювати процеси збору, аналізу

та обробки інформації, проведення аналізу й оцінки основних індикаторів виникнення кризових явищ, надавати підтримку прийняття рішень, моделювати різні ситуації, прогнозувати виникнення криз та кризових явищ. До того ж дане програмне забезпечення дозволяє проводити оцінку кризи не лише з урахуванням стану внутрішнього середовища, але й урахувати зовнішнє.

Також з урахуванням того, що фінансова рівновага ТОВ «УСБК-1» порушена та існує реальна можливість його банкрутства виникає нагальна потреба у розробці дієвих заходів щодо забезпечення розвитку товариства в умовах впливу кризових явищ.

3.3. Заходи забезпечення ефективного розвитку ТОВ «УСБК-1» в умовах впливу кризових явищ

Окрім ефективного прогнозування кризових явищ та їх впливу на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1» необхідною також є розробка заходів по розвитку досліджуваного товариства. Оскільки попередньо проведена діагностика показала, що ТОВ «УСБК-1» наразі має порушену фінансову рівновагу та велика кількість проведених розрахунків вказує на високу ймовірність банкрутства досліджуваного товариства. Ускладнюється усе ще й незадовільним станом зовнішнього середовища, в якому існує високий рівень невизначеності та ризиків й загроз. Саме тому необхідна розробка заходів щодо забезпечення розвитку ТОВ «УСБК-1» в умовах впливу кризових явищ.

Забезпечити стабільний розвиток ТОВ «УСБК-1» можливо лише при комплексному підході, який урахуватиме усі сторони його діяльності. Для цього використано систему збалансованих показників, а на рисунку 3.6 сформована стратегічна карта розвитку ТОВ «УСБК-1» на 2024-2028 рр.

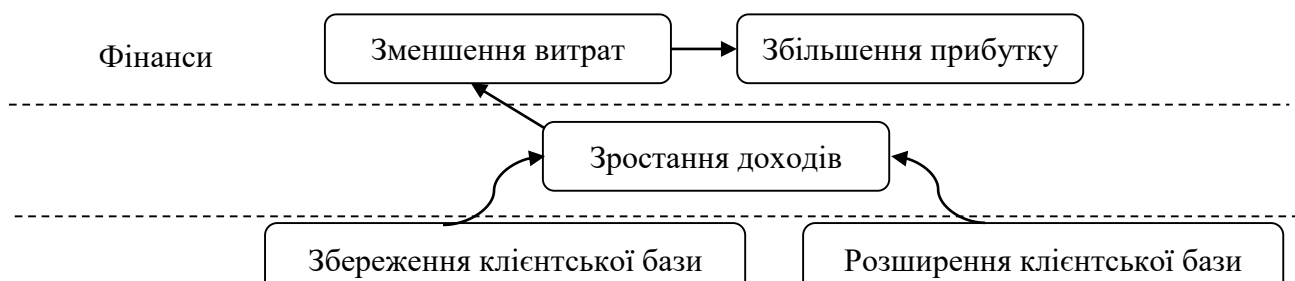


Рисунок 3.6 – Стратегічна карта розвитку ТОВ «УСБК-1» на 2024-2028 рр.

Усі бізнес-процеси ТОВ «УСБК-1» тісно пов'язані між собою, а тому зміни в одній з них неминучі призводять до загального підвищення або зниження ефективності функціонування товариства в цілому. Тому зміни необхідно впроваджувати систематично при одночасному покращенні усіх бізнес-процесів товариства.

У сфері персоналу ТОВ «УСБК-1» необхідно посилити співпрацю з кращими закладами вищої освіти, зокрема з Національним університетом «Полтавська

політехніка імені Юрія Кондратюка», який готує майбутніх спеціалістів у сфері нафто-газової сфери та має розвинену науково-дослідну базу. Така кооперація та поєднання спільних зусиль дозволить знайти кращі рішення у сфері проведення розвідувальних робіт. Така співпраця дозволить залучати на товариство кращих кадрів. Також у сфері персоналу необхідно налагодити справедливую систему винагород, що передбачатиме оплату праці працівникам відповідно до їх результатів роботи.

В умовах війни та економічної рецесії велика кількість потенційних клієнтів ТОВ «УСБК-1» мають низький рівень платоспроможності та неспроможні оплатити своєчасно за послуги товариства. Тому надзвичайно важливим є проведення вдалої маркетингової діяльності, що дозволить виграти конкуренцію за «кращих» клієнтів. У рамках цього доцільно ТОВ «УСБК-1» створити власну веб-сторінку, що дозволить підвищити рівень своєї присутності в мережі Інтернет. Також доречним є формування програми лояльності для клієнтів, які матимуть змогу отримати знижку за довгострокову співпрацю з досліджуваним товариством. Маркетингова діяльність ТОВ «УСБК-1» вимагає оптимізації, а також перегляду політики щодо повернення дебіторської заборгованості, яка на разі має досить високі показники.

За різними індикаторами ТОВ «УСБК-1» загрожує банкрутство, а товариство має нестійке фінансове положення. Поряд з цим необхідне вкладення фінансових ресурсів у розвиток матеріально-технічної бази, активізацію реклами тощо. Тому актуальним для ТОВ «УСБК-1» є пошук альтернативних джерел залучення фінансових ресурсів. Зокрема, такими може стати участь ТОВ «УСБК-1» у міжнародних державних грантових програмах, залучення коштів з боку держави у рамках реалізації державно-приватного партнерства, а також використання можливостей фінансового лізингу для залучення інноваційних технологій.

На рисунку 3.7 наведено перспективні інноваційні технології для підвищення ефективності функціонування досліджуваного товариства.

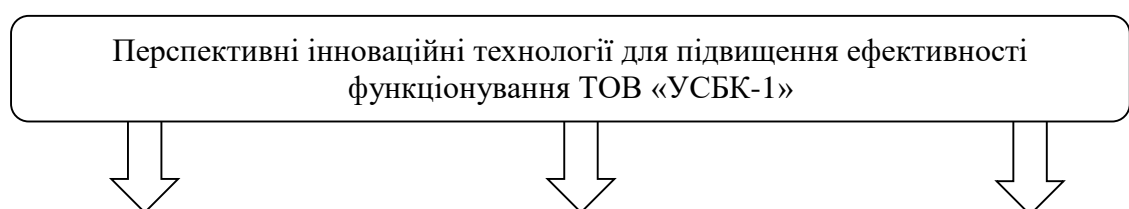


Рисунок 3.7 – Перспективні інноваційні технології для підвищення ефективності функціонування ТОВ «УСБК-1»

Найбільш гостро потребує на ТОВ «УСБК-1» покращення виробнича сфера, яка генерує основні доходи товариству й ефективність її суттєво знизилася у 2022 р. До того ж нині досить перспективною є сфера видобутку природного газу та нафти, а тому це ТОВ «УСБК-1» може використати для нарощування виробничих потужностей й збільшенню власних можливостей. Використання 3D-моделювання родовищ виділяється як високоефективна та інноваційна стратегія для дослідження покладів нафти та природного газу. Цей підхід покладається на спеціалізоване програмне забезпечення для створення тривимірних зображень. Ці

3D-моделі пропонують ТОВ «УСБК-1» цінний доступ до інформації, спрощуючи процеси прийняття рішень, пов'язаних з буровими операціями. Завдяки застосуванню 3D-моделювання до родовища можна підготувати різні варіанти буріння свердловин, визначити оптимальні технології видобутку, вирішити питання безпеки та досягти чудових економічних і якісних результатів. Геологічна модель родовища стає все більш важливою і знаходить все більшу користь у розумному управлінні родовищами ресурсів. Планування розвідки виходить за межі простого вибору місця для буріння. Впровадження 3D-моделювання в діяльність ТОВ «УСБК-1» дозволяє здійснювати стратегічне планування геологічної розвідки, визначення ресурсів на місці, 3D-моделювання родовища, а також оптимізацію та оцінку ресурсів відповідно до міжнародних стандартів і найкращих галузевих практик.

Крім того, впровадження 3D моделювання дозволить ТОВ «УСБК-1» урізноманітнити свої послуги. Зараз компанія обмежується наданням послуг з буріння свердловин через відсутність спеціалізованого програмного забезпечення та інноваційних технологій. Запровадження нових технологій і програмного забезпечення має на меті розширити спектр послуг, що призведе до додаткових джерел доходу.

Нове рішення передбачає використання технології бездротової зеленої сейсмозвідки, інноваційного сейсмічного підходу з використанням бездротових пристроїв запису. Ця технологія розгортається з використанням компактних всюдиходів, що усуває потребу у створенні вирубок, які традиційно могли досягати п'яти метрів. Цей екологічно свідомий метод сейсмозвідки допомагає зберегти ліси. Відмова від використання парку важкої техніки ТОВ «УСБК-1» суттєво знижує витрати паливно-мастильних матеріалів, зменшує вплив на землю та ґрунт, підвищує промислову безпеку. «Зелена» сейсмічна технологія сьогодні є галузевим стандартом у геологорозвідці, забезпечуючи оптимальну ефективність і точність у розвідці вуглеводнів, одночасно демонструючи прихильність ТОВ «УСБК-1» екологічно відповідальному впровадженню проектів.

До цього часу ТОВ «УСБК-1» ексклюзивно пропонувало послуги з буріння свердловин на глибину до 3500 метрів. Проте в умовах виснаження існуючих родовищ і необхідності забезпечення енергетичної безпеки України газовидобувні компанії зараз займаються бурінням на глибинах до 7000 метрів. На жаль, ТОВ «УСБК-1» на даний момент не може реалізовувати такі проекти, що призводить до втрати клієнтів та неможливості виконання значних проектів з глибокого буріння свердловин. Щоб вирішити цю проблему, компанії важливо придбати найсучасніші бурові установки, спеціально розроблені для глибин до 7000 метрів. Очікується, що ця стратегічна інвестиція дозволить ТОВ «УСБК-1» успішно реалізовувати масштабні проекти, оптимізувати процес буріння та підвищити загальну якість діяльності.

Для розвитку виробничої бази в ТОВ «УСБК-1» пропонується посилити елементи інноваційного потенціалу. Підвищення його кваліфікації сприятиме систематичній інтеграції інноваційного підприємництва, забезпечуючи засвоєння передових досягнень науки та техніки. Для фінансування винахідницьких проектів пропозиція передбачає використання фінансового лізингу та залучення до державних програм фінансової підтримки та державно-приватного партнерства. Щоб залучити людей до інноваційного підприємництва, рекомендується стимулювати їх генерувати винахідницькі ідеї та надавати додаткові бонуси за набуття знань з інноваційних технологій. Для нарощування науково-технічного потенціалу ТОВ «УСБК-1» рекомендовано налагодити співпрацю з навчальними закладами, зокрема Національним університетом «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

На рисунку 3.8 узагальнено стратегічні ініціативи та цілі розвитку ТОВ «УСБК-1» на 2024-2028 рр.

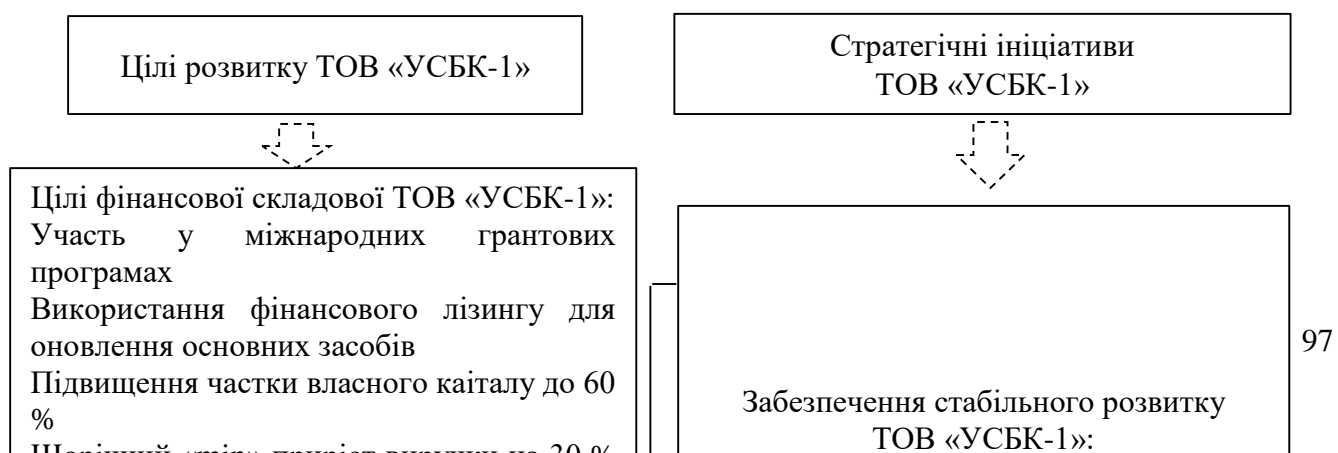


Рисунок 3.8 – Стратегічні ініціативи та цілі розвитку ТОВ «УСБК-1» на 2024-2028 рр.

Очікується, що реалізація цих заходів на ТОВ «УСБК-1» суттєво збільшить його інноваційний потенціал, що призведе до активізації інноваційного підприємництва. Пріоритет має бути наданий впровадженню інноваційних технологій, таких як 3D-моделювання родовищ, застосування бездротової технології «зеленої сейсморозвідки» та придбання передових установок для глибокого буріння.

Далі визначаємо економічну ефективність запропонованих заходів. Зауважимо, що сприятливим результатом впровадження запропонованих заходів буде збільшення виручки від реалізації послуг, робіт. Точна кількість додаткових доходів від продажів досить складна, оскільки на неї впливає багато факторів. Тому будемо використовувати імовірнісний та експертний методи оцінки. Передбачається, що інвестуючи в розвиток матеріально-технічної бази ТОВ «УСБК-1», можна буде збільшити кількість пропонованих послуг. Зокрема, придбання установок для глибокого буріння свердловин не тільки забезпечує ефективність послуги, а й розширює обсяг послуги. Щоб визначити можливий додатковий дохід від продажів, ми опитали 4 експертів. Експерти: директор, головний інженер та фінансовий директор. Їхні висновки наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогнозоване зростання виручки від реалізації ТОВ «УСБК-1»

№	Експерт	% прогнозованого зростання виручки від реалізації	Середній розмір % зростання виручки від реалізації
1	Директор	25	21,66
2	Головний інженер	22	
3	Фінансовий директор	18	

У відповідності до експертної оцінки прогнозується в середньому зростання виручки від реалізації на 21,66 %. Відповідно у 2022 р. товариство отримало виручки від реалізації послуг та виконання робіт на суму в розмірі 34980,8 тис. грн. З урахування очікуваного приросту в розмірі 21,66 %, очікуване зростання виручки складе 7576 тис. грн. у перший рік, у наступні роки щорічно дана цифра зростатиме в середньому на 5 %. Для визначення економічної ефективності цього інвестиційного проекту скористаємося розрахунком дисконтованого чистого грошового потоку (NPV):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t - C_{0t}}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – потік коштів (доходів, річний економічний ефект) від впровадження проекту, тис. грн.;

C_{0t} – початкові інвестиції або інвестиційні витрати, тис. грн.;

r – ставка дисконтування (20 %);

t – кількість періодів.

У таблиці 3.10 наведемо узагальнюючі показники ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.10 – Узагальнюючі показники ефективності запропонованих заходів

Період	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Податок на прибуток, тис. грн.	Грошовий потік, тис. грн.	Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	Період окупності
Інвестиції	-	5000	-5000	-	-5000	-5000	-
1 рік	7576	2500,08	5075,92	913,67	4162,25	3468,55	1,8 року
2 рік	7954,8	2625,084	5329,72	959,35	4370,37	3641,97	
3 рік	8352,54	2756,338	5596,2	1007,32	4588,89	3824,07	
4 рік	8770,167	2894,155	5876,01	293,80	5582,21	4651,84	
5 рік	9208,675	3038,863	6169,81	308,49	5861,32	4884,43	
Разом	41862,18	18814,52	23047,66	3482,63	19565,04	15470,86	

Проведені попередні розрахунки вказують на те, що впровадження комплексу запропонованих заходів для ТОВ «УСБК-1» є економічно вигідним та забезпечить товариству додатковий прибуток. Початкові інвестиції оцінені у 5 млн. грн. Дану суму коштів ТОВ «УСБК-1» зможе покрити за рахунок власного прибутку, а іншу частину залучити завдяки фінансовому лізингу або ж участі в міжнародній грантовій програмі. Сприяє полегшеному доступу до фінансових ресурсів ТОВ «УСБК-1» те, що товариство функціонує у критично важливій для національної економіки сфері господарювання. Збільшення виручки передбачається завдяки можливості ТОВ «УСБК-1» щодо поліпшення якості пропонованих послуг, підвищенню продуктивності праці та обсягу робіт проведених за один і той самий час. При цьому усі прогнози базуються на суб'єктивному чиннику, а саме експертному опитуванні вищого керівництва ТОВ «УСБК-1». Більш точні результати будуть визначені після перших місяців

впроваджуваних заходів. За попередніми прогнозами очікується отримання сумарного за 5 років чистого прибутку в розмірі 23047 тис. грн. Крім того це також сприятиме посиленню конкурентоспроможності товариства, підвищенню іміджу товариства, збільшенню національного видобутку природних копалин тощо.

Таким чином, з метою забезпечення розвитку ТОВ «УСБК-1» в умовах кризових явищ розроблено стратегію на 2024-2028 рр., яка включає комплекс заходів щодо поліпшення основних сфер діяльності товариства: маркетингу, персоналу, виробництва та фінансів. Ключовими заходами у рамках цього є наступні: придбання нових 3 бурових установок, впровадження програмного забезпечення Drill Lab для 3D-моделювання родовищ та безкабельної технології «зелена сейсміка», щорічне реінвестування частини прибутку у розвиток матеріально-технічної бази, запровадження коучингу для розвитку персоналу та підвищення їх кваліфікації, впровадження системи КРІ для оплати праці працівникам та їх мотивації, посилення співпраці з Національним університетом «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», використання фінансового лізингу для придбання інноваційних технологій. Попередня прогнозна оцінка показала, що впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «УСБК-1» за 5 років отримати сумарний чистий прибуток в розмірі 23 млн. грн., а для окупності первинних інвестицій для товариства потрібно буде до 2 років. Отримані результати надають підстави для прийняття рішення щодо доцільності провадження запропонованих заходів у практичну діяльність ТОВ «УСБК-1».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отримані результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи «Прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства та оцінювання їх можливих наслідків (на матеріалах ТОВ «УСБК-1»)» дозволяють зробити наступні висновки.

1. Розкрито зміст, значення, класифікація криз та кризових явищ в економіці. Вивчаючи зміст, значення, класифікація криз та кризових явищ в економіці, було розглянуто тлумачення терміну «криза» вітчизняними та зарубіжними вченими. Слід зазначити, що існують різні підходи та точки зору. Криза розглядається на різних рівнях – як на рівні окремих підприємств, так і в цілому на рівні країни. Це складне явище, що досліджується як комплексне явище, дозволяючи розуміти загальну тенденцію трансформації та кризових явищ. Аналіз цього поняття сприяє формуванню системного уявлення про кризу та допомагає розробляти ефективні стратегії антикризового управління для підприємства.

2. Визначено вплив війни на економіку та підприємницьку діяльність в Україні. Війна в Україні завдає значної шкоди підприємництву та викликає значне падіння економічної продуктивності з різних причин: вона розриває торговельні відносини, призводить до втрат людського і фізичного капіталу, технологічного регресу, політичної нестабільності та загальної невизначеності. Також цей конфлікт призводить до зниження підприємницької активності, оскільки переваги підприємництва часто не проявляються миттєво, а проявляються лише через кілька років. Важливо відзначити, що вплив війни в Україні виходить за межі її території, маючи далекосяжні наслідки для різних регіонів світу. Цей конфлікт значно вразив світову економіку, спричинивши сповільнення росту та прискорення інфляції.

3. Розглянуто методи прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства. Метою прогнозування фінансової кризи на підприємстві є забезпечення реалізації таких заходів: моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення показників індикаторів фінансової кризи та меж для кожного з них, виявлення причин кризи та глибини кризових явищ, визначення параметрів розробки стратегії та тактики антикризового управління підприємством для забезпечення конкурентних переваг. До основних методів прогнозування кризових явищ у діяльності підприємства відносяться: модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана, модель діагностики банкрутства Таффлера, модель Романа Ліса, модель Спрінгейта, метод рейтингової

оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова, модель А.Матвійчука, модель Терещенка, а також коефіцієнт Бівера

4. Досліджено організаційно-правові основи функціонування ТОВ «УСБК-1». ТОВ «УСБК-1» здійснює діяльність за кодом КВЕД 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення. Ця компанія веде свою господарську діяльність відповідно до національного законодавства, виконуючи внески та податкові зобов'язання. ТОВ «УСБК-1» має необхідні ліцензії та дозволи для здійснення господарської діяльності. Відноситься ТОВ «УСБК-1» до малих за чисельністю працюючих підприємств, оскільки кількість працівників станом на кінець 2022 р. налічує 49 осіб. Організаційна структура управління ТОВ «УСБК-1» є лінійно-функціональною, у якій розподілено окремі завдання, обов'язки між різними структурними підрозділами. Вищим органом управління ТОВ «УСБК-1» є загальні збори учасників, виконавчим органом є директор, а контролюючу функцію виконує ревізійна комісія.

5. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища товариства. ТОВ «УСБК-1» функціонує в досить складному зовнішньому середовищі, що викликано війною в Україні та рядом негативних її наслідків. Попри усі виклики ТОВ «УСБК-1» продовжує функціонування та свій розвиток. За допомогою системи збалансованих показників встановлено, що у динаміці в 2022 р. стан внутрішнього середовища досліджуваного товариства погіршився за усіма основними складовими. Найбільш проблемною зоною для ТОВ «УСБК-1» є фінансовий стан через хронічний дефіцит власних фінансових ресурсів та високу залежність від позикового капіталу. До ключових проблем ТОВ «УСБК-1» відносяться: відсутність достатнього капіталу, нестача інноваційних технологій, висока собівартість надаваних послуг, складність прогнозування ситуації в Україні, суворий контроль з боку регуляторних органів, а також ускладнений процес залучення кваліфікованих кадрів.

6. Здійснено аналіз економічного та фінансового стану товариства. Отримані результати дослідження свідчать про те, що ТОВ «УСБК-1» протягом 2020-2022 рр. здійснює прибуткову та рентабельну діяльність. Хоча фінансові результати

діяльності ТОВ «УСБК-1» у 2022 р. дещо погіршилися порівняно з довоєнним періодом, що обумовлено війною та негативними її наслідками. Зокрема, у 2022 р. розмір чистого прибутку склав 1335 тис. грн., що учетверо менше за довоєнний період. З позитивного свід відзначити щорічне зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції за 2020-2022 рр. з 14539,3 тис. грн. до 34980,8 тис. грн. Галузь функціонування досліджуваного товариства є досить перспективною та важливою для національної безпеки країни, що сприяє розвитку товариства. Також на товаристві зростає вартість основних засобів, товариство інвестує у розвиток матеріально-технічної бази. З явних проблем ТОВ «УСБК-1» слід відзначити хронічний дефіцит власних фінансових ресурсів, як наслідок фінансування господарської діяльності товариства здійснюється за рахунок позикового капіталу. Також на ТОВ «УСБК-1» нестача ліквідних активів, а тому в товариства виникають проблеми при розрахунку з кредиторами.

7. Проведено оцінювання впливу кризових явищ на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1». Для оцінки впливу кризових явищ на ефективність функціонування ТОВ «УСБК-1» використано ряд сучасних методологій та моделей. Отримані результати дозволяють констатувати, що кризові явища мають суттєвий вплив на ефективність функціонування досліджуваного товариства. У періоди кризових явищ в економіці країни суттєво погіршується фінансовий стан ТОВ «УСБК-1» та його ефективність функціонування. Відповідно до отриманих даних зроблено висновок про те, що для ТОВ «УСБК-1» у 2020 р. характерною була фінансова криза та висока ймовірність банкрутства, в умовах стабільного ринкового середовища у 2021 р. суттєво покращився фінансовий стан й для товариства характерним було стабільне фінансове становище. Водночас у період війни в 2022 р. ситуація знову суттєво погіршилася і для ТОВ «УСБК-1» характерна порушена фінансова рівновага.

8. Запропоновано прогнозування кризових явищ у діяльності товариства та оцінювання їх можливих наслідків. В умовах воєнного стану, наявності підвищеного рівня ризику ТОВ «УСБК-1» потребує пошуку підвищення ефективності процесу прогнозування кризових явищ у діяльності ТОВ «УСБК-1»

та оцінювання їх можливих наслідків. З цією метою запропоновано створити систему ранньої діагностики кризи на ТОВ «УСБК-1». Це дозволить підприємству діяти на випередження, з високою точністю прогнозувати можливі кризи на ТОВ «УСБК-1» та кризові явища в економіці, які впливають на ефективність його функціонування. Для цього запропоновано створення постійної антикризової групи, до якої входитимуть директор, фінансовий директор, головний інженер та HR-менеджер. Для належного інформаційного забезпечення та автоматизації даного процесу запропоновано впровадження спеціалізованого програмного забезпечення Microsoft Power BI. Останнє дозволить у автоматизованому режимі здійснювати процеси збору, аналізу та обробки інформації, проведення аналізу й оцінки основних індикаторів виникнення кризових явищ, надавати підтримку прийняття рішень, моделювати різні ситуації, прогнозувати виникнення криз та кризових явищ. До того ж дане програмне забезпечення дозволяє проводити оцінку кризи не лише з урахуванням стану внутрішнього середовища, але й урахувати зовнішнє. Впровадження зазначених пропозицій дозволить створити ефективну систему ранньої діагностики кризи й оперативно реагувати ще на перших етапах їх зародження.

9. Розроблено заходи щодо забезпечення розвитку ТОВ «УСБК-1» в умовах впливу кризових явищ. З метою забезпечення розвитку ТОВ «УСБК-1» в умовах кризових явищ розроблено стратегію на 2024-2028 рр., яка включає комплекс заходів щодо поліпшення основних сфер діяльності товариства: маркетингу, персоналу, виробництва та фінансів. Ключовими заходами у рамках цього є наступні: придбання нових 3 бурових установок, впровадження програмного забезпечення Drill Lab для 3D-моделювання родовищ та безкабельної технології «зелена сейсміка», щорічне реінвестування частини прибутку у розвиток матеріально-технічної бази, запровадження коучингу для розвитку персоналу та підвищення їх кваліфікації, впровадження системи КРІ для оплати праці працівникам та їх мотивації, посилення співпраці з Національним університетом «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», використання фінансового лізингу для придбання інноваційних технологій. Попередня прогнозна оцінка

показала, що впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «УСБК-1» за 5 років отримати сумарний чистий прибуток в розмірі 23 млн. грн., а для окупності первинних інвестицій для товариства потрібно буде до 2 років. Отримані результати надають підстави для прийняття рішення щодо доцільності провадження запропонованих заходів у практичну діяльність ТОВ «УСБК-1».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 2424-IV від 04.02.2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 27.11.2023).
2. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 02.12.2023).
3. Конституція України від 08.12.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.11.2023)
4. Податковий кодекс України № 2856-VI від 23.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 19.11.2023).
5. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.11.2023)
6. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 26.11.2023).
7. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Центральна спілка споживчих товариств України від 28.07.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text> (дата звернення: 07.12.2023).
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 13 березня 2006 р. URL: <http://uazakon.com/big/text1518/pg1.htm>. (дата звернення: 07.12.2023).
9. Андрушенко О.Б. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №2 (552). С. 158-163.
10. Арзянцева Д.А. Напрями розвитку інституту банкрутства в Україні. *Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний,*

безпековий, інтелектуальний простір: матеріали Всеукр. наук.- практ. конф. (м. Хмельницький, 23 квітня 2019 р.). Вінниця, Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. 435 с.

11. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

12. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 03.12.2023)

13. Бізонич Д.В. Дослідження поняття криза у контексті антикризового державного менеджменту в системі житлово-комунального господарства України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №9. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/57.pdf (дата звернення: 26.11.2023).

14. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 65-74.

15. Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm: SSPG Publish., 2022. P. 477-481.

16. Вовчак О.Д., Кулиняк І.Я., Гальків Л.І., Павлишин М.Л., Горбенко Т.М. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 3(38). С. 292-303.

17. Волощук К.Б., Іванишин О.В., Савчук О.В. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 92-98.

18. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємство: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. № 12. 2020. С. 109–113

19. Гненний О.М., Чаркіна Т.Ю., Полішко Т.В., Гребенюк Г.М., Пікуліна О.В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 18-22.
20. Гончаренко І.В., Христенко О.А. Ефективне використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством. *Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» 15 червня 2023 року*. 2023. С. 75-76.
21. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34
22. Гуржій Н. М. Методологічні основи вибору конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2021. № 6 (51), ч. 2. С. 147-152
23. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємства: монографія. Київ: ДКС центр, 2019. 464 с.
24. Денисенко М.П., Гришко А.М. Заходи покращання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. Вип. 12. С. 61–65.
25. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.12.2022).
26. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
27. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
28. Долбнєва Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 20-26.
29. Жук В.М., Чижевська Л.В., Пилипенко О.І., Давидюк Т.В., Камінська Т.Г. Сучасні виклики та тенденції розвитку обліку, оподаткування,

аудиту і звітності в Україні й світі: колективна монографія. Житомир: ПП «Рута», 2020. 347 с.

30. Задорожнюк Н.О. Сучасне програмне забезпечення для здійснення бізнес-аналізу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18 С. 156-159.

31. Індекс інфляції України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 03.12.2023)

32. Інновації та впровадження новітніх технологій ДТЕК Нафтогаз – запорука ефективного і екологічного газовидобутку. URL: <https://ecolog-ua.com/articles/innovaciyi-ta-vprovadzhennya-novitnih-tehnologiy-dtek-naftogaz-zaporu-ka-efektyvnogo-i> (дата звернення: 18.12.2023).

33. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

34. Коултер М., Стівен П. Управління. Нью-Йорк: Робінс, 2020, 678 с.

35. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

36. Кривов'язюк І.В. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С.31-39.

37. Кубай О.Г., Заставнюк О.А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68-78.

38. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2019. № 5. С. 169-188

39. Кузьмін О.Є., Юринець О.В., Дорошкевич К.О., Прокопенко І.В. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 262-270.

40. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 175-183.

41. Кулиняк І.Я., Коpecь Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 65-73.
42. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.
43. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27
44. Мармуль Л.О. Фінансові результати діяльності підприємств та їх використання в управлінні. *Економічний вісник університету Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Г. Сковороди*. 2018. Вип. 39. С. 144-151.
45. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Знання, 2020. 704 с.
46. Мирошниченко Ю. В., Вдовіченко А. С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №25. С. 119-132.
47. Міщук Є.В. Урахування тривалості етапів процедури банкрутства під час оцінювання безпеки фінансової спроможності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (71). С. 247-253.
48. Моделювання родовищ, зелена сейсміка, модернізація Ірг-установок – інновації для збільшення видобутку газу в Україні. URL: <https://poltava.to/project/6745/> (дата звернення: 08.12.2023).
49. Морозов Є.Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114-120.
50. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64-72.

51. Мулик Т.О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. Вип. 17. 2019. С. 158-164.
52. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства : зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 137-145.
53. Островська О. А. Удосконалення інструментарію прогнозування банкрутства підприємств. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkib/2010_1/Ostrovaska.html. (дата звернення: 03.12.2023)
54. Приб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51-59.
55. Рябик Г.Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61-66
56. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах. *Naukaistudia*. 2019. №6(195). С. 47-51.
57. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
58. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 2. С. 43-47.
59. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.
60. Феррарі А.В., Руссо М. К. Аналіз даних за допомогою Microsoft Power BI і Power Pivot для Excel. ДМК Пресс, 2020. 288 с.
61. Філіченко Т.Б. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html#:~:text=%D0%92%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D0%BB%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%20%D1%

81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B8%D1%85,%D0%B7%D0%BC%D1%83%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%96%20%D0%B1%D1%83%D0%BB%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D1%83%D1%82%D0%B8%20%D1%81%D0%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%B2%D0%BA%D0%B8. (дата звернення: 03.12.2023)

62. Чащенко К. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsyia-ta-adaptuvavsyia-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення: 03.12.2023)

63. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

64. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296.

65. Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством: особливості, методи та інструменти. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2018. Вип. 6. С. 178-184.

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

67. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія. Київ: Видво КНЕУ, 2012. 192 с.

68. Шинькович А.В. Сутнісні характеристики антикризового управління агроформувань. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 66-73.

69. Шушченко І.А. III та підтримка прийняття рішень: використання інтелектуальних систем для кращого прийняття рішень та оцінки ризиків. URL: <https://ts2.space/uk/%D1%88%D1%96-%D1%82%D0%B0-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%BA%D0%B0-%D0%BF%D1%80%>

D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F-%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE/
(дата звернення: 22.11.2023)

70. Ягулевич Н.А. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> (дата звернення: 03.12.2023)

71. Якубенко Ю.Л., Сірко А.Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 39-45.

72. Янковець Т.М., Чернюк Ю.В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.

73. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*, 2021. Вип. 166. С. 81-84.

74. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

75. Kelvin, A. Does Standardized Innovation Management Systems Matter For Innovative Capability And Business Performance? *Am. Int. J. Bus. Manag.* 2020. № 3. PP. 79-84.

76. Power BI як інструмент автоматизації бізнес-аналітики. URL: <https://techexpert.ua/power-bi-automation-tool/> (дата звернення: 17.11.2023)

77. Youcontrol ТОВ «УСБК-1». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38194778/ (дата звернення: 22.11.2023)

78. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504-515.