

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ
РИНКУ»

Виконала:

студентка 2 курсу, групи ЕТ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Адміністративний менеджмент»



Інна ЮРКО

Керівник наукової роботи:

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки

та менеджменту



Семен НЕСКОРОДЄВ

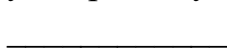
Рецензент:

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економічної

теорії Національного юридичного

університету ім. Ярослава Мудрого



Ольга ОВСІЄНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____

Кафедра _____ економіки та менеджменту _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____

Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.О.Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Юрко Інни Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

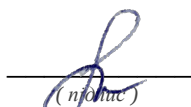
1. Тема роботи «Антикризове управління організацією в умовах ринку»
керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.10.2022 року № 2101-5/17287
2. Строк подання студентом роботи «14» грудня 2022 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначення поняття «кризи»; визначити поняття "антикризове управління"; основні концепції сутності антикризового управління; обґрунтувати основні етапи розробки антикризової стратегії; проаналізувати управлінську діяльність підприємства «Харківське державне авіаційно-виробниче підприємство»; дати оцінку фінансово-економічної діяльності підприємства; виявити фактори становлення кризової фінансової ситуації на підприємстві; запропонувати шляхи подолання кризи на підприємстві.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «5» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

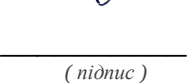
Юрко І.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Нескородєв С.М.
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми


(підпис)

Тєшева Л.В.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ РИНКУ	8
1.1. Кризові явища в організації	8
1.2. Сутність антикризового управління організації.....	13
1.3. Підходи до оцінювання ефективності антикризового управління.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА «ХДАВП».....	31
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності «ХДАВП».....	31
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану «ХДАВП».....	33
2.3. Аналіз антикризового управління на «ХДАВП».....	48
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «ХДАВП».....	55
3.1. Дослідження причин кризи на «ХДАВП».....	55
3.2. Рекомендації щодо формування антикризової стратегії «ХДАВП»....	59
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність обраної теми для дослідження. В 2022 році найактуальнішою темою для дослідження є антикризова стратегія управління підприємствами в умовах ринку та воєнного стану, в першу чергу підприємств, які працюють на обороноздатність нашої країни.

Підприємства різних масштабів постійно перебувають під впливом зовнішніх факторів та умов які диктує ринок, а на сам перед такого фактору, як воєнний стан в Україні. При таких впливових зовнішніх факторах, на підприємствах, досить часто, виникають кризові ситуації, які призводять до зменшенню об'ємів виробництва, зменшенню збуту готової продукції, падіння рентабельності продукції, збільшення заборгованості по заробітній платі, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. Такі кризові ситуації, в подальшому, можуть призвести до банкрутства або ліквідації підприємства.

ДП «ХДАВП» - підприємство авіаційної промисловості України - об'єднання декількох філій та заводів, які забезпечують повний цикл робіт із серійного виробництва, модернізації, доопрацювання та обслуговування в процесі експлуатації вироблених підприємством літаків. Провідними літаками, які виробляються підприємством на даний час на є: Ан-140, Ан-74 та ХАЗ - 30 [26].

Унаслідок повномасштабного вторгнення росії, втрати ВВП України у 2022 році становитимуть близько однієї третини. Інфляційний тиск залишиться значним через тимчасову окупацію частини території, пошкодження об'єктів виробничої та транспортної інфраструктури, розрив ланцюгів постачання та виробництва, вищі витрати підприємств. Крім зниження поточного виробництва, війна значною мірою скорочує потенціал економіки. Також дуже значними є втрати людського капіталу через міграцію та загибель громадян. [25] Тож звісно, що сьогодні усі підприємства змушені зіткнутися з кризовими явищами.

Сьогодні ефективне управління організацією, на сам перед антикризове

управління, є ключовим аспектом в фінансовій стабільності не лише одного конкретного підприємства чи організації, але і всієї країни. Швидке впровадження нових процесів, які будуть адаптовані під ринкові відносини, позитивно вплинуть на стабілізацію макроринкових показників.

Актуальність досліджуваної теми беззаперечна, оскільки військовий стан вплинув на всі аспекти нашого життя, лише організації, які зможуть адаптуватись до ринкових умов під час воєнного стану та запровадити антикризове управління, будуть мати можливість успішно розвиватись та попередити негативний вплив зовнішніх факторів.

Теоретичні аспекти дослідження. Актуальність досліджуваної теми базується на працях українських та світових вчених, таких як:

Ткаченко А.М., Скібіцький О.М, Чернявський А.Д, Редькін Д.О., Василенко В.О., Рамазанов С.К., Кривов'язюк І.В. Степаненко О.П., Тимашова Л.А., Воронін О.Є, Степаненко О.П. та інших.

Ситуація в нашій країні призводить до того, що потрібно якомога найшвидше і ефективніше використати теоретичні і методологічні напрацювання в сфері антикризового управління, в першу чергу для підприємств Укроборонпрому.

Метою і завданням дослідження є розробка та систематизація теоретичних, методологічних рекомендацій, а також, а також запровадження практичних рекомендацій антикризового управління на «ХДАВП», для якомога швидшого подолання кризової ситуації, яка виникла на даному підприємстві.

Об'єктом дослідження є впровадження процесів управління антикризовою стратегією на «ХДАВП».

Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методичні підходи та практичні напрацювання для впровадження управління антикризовою стратегією на «ХДАВП».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані наступні методи досліджень: аналіз основних фінансових показників підприємства, з

урахуванням системного та комплексного підходу, графічні та статистичні для обґрунтування динаміки поведінки різноманітних процесів, табличні розрахунки.

Інформаційна база ґрунтується на фінансовій звітності «ХДАВП», нормативних та законодавчих актах України, навчальних підручниках та посібниках, наукових роботах видатних українських та закордонних економістів.

Практична значущість полягає у використанні отриманих результатів у запровадженні антикризового управління підприємств в умовах ринку та під час воєнного стану в Україні.

Елементами наукової новизни виступають рекомендації щодо вдосконалення системи заходів антикризового управління в організації «ХДАВП», розроблених на підставі аналізу фінансової звітності та виявлених проблем.

Апробація результатів роботи була проведена: III міжнародна науково-теоретична інтернет-конференція SCIENCE OF XXI CENTURY: DEVELOPMENT, MAIN THEORIES AND ACHIEVEMENTS 2 грудня 2022; Хельсінкі, FIN; тема: «Актуальність антикризового управління в умовах воєнного часу».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ РИНКУ

1.1. Кризові явища в організації.

Виникнення криз є ймовірним на будь-якому етапі розвитку підприємства, у зв'язку з цим найефективнішим інструментом подолання кризових ситуацій є – антикризове управління підприємством. Впровадження ефективного антикризового управління дає змогу подолати українським підприємствам кризові явища, а також адаптуватись до ринкових умов.

Класична економічна категорія «кризи» означає неприємний і нежаданий період в економічній системі. Стимулятором кризових процесів є коливання і негативні явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства. В цьому значенні поняття кризи тривалий час посідало місце в схемі теорій кон'юнктури і розвитку економіки. Тому «класичне визначення» кризи було замінено на більш багатозначне поняття - «економічна криза» [35, с.7].

Криза - це переломний період функціонування системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування на зовнішні та внутрішні фактори. Основною особливістю кризи є те, що вона погрожує руйнацією системи (частково або повністю).

Найбільша кількість кризових явищ спостерігається на мікрорівні. За статистичними даними щорічно близько 10–20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації, близько 10 % цих підприємств припиняють свою діяльність.

Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Вірогідними є лише два варіанти виходу з кризової ситуації: успішне подолання кризи або ліквідація підприємства як екстремальна форма [38, с.4].

Сучасне ринкове середовище, в якому працюють українські підприємства, характеризується високим рівнем волатильності, загострення потенційних та реальних загроз з боку глобальних конкурентів, недосконалістю інституційного регулювання сфери зовнішнього середовища в особі держави, ризиками втрати конкурентних позицій на світовому і національному ринку внаслідок недостатнього рівня інноваційної активності господарюючих суб'єктів. Кризові умови формуються практично на кожному етапі життєвого циклу підприємства і визначаються тенденцією до загострення наслідків дії економічних криз. У таких несприятливих ситуаціях для максимально ефективного усунення та попередження несприятливих економічних і ринкових ситуацій підприємства повинні створювати ефективні альтернативні системи управління своєю діяльністю та виробництвом, які орієнтовані на швидку діагностику, ліквідування і попередження наслідків кризових явищ. Єдиний спосіб вижити у ринкових умовах – використання ефективної системи управління ризиками постає як найважливіша стратегічна мета успішного розвитку підприємства за умови, що вона сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо основні концепції економічної природи антикризового регулювання на думку авторів (рис. 1.1).



Продовж. рис. 1.1



Рисунок 1.1 - Основні концепції щодо визначення економічної сутності антикризового регулювання

Джерело: Складено автором за джерелом [31 с. 289]

Розглянувши, основні концепції сутності антикризового управління вітчизняних вчених, можемо зробити висновок, що таке управління є однією із головних стратегій фінансового менеджменту, на базі якої формуються ефективні управлінські рішення для попередження та подолання кризи вітчизняних організацій чи підприємств.

Організація – це відкрита соціально-економічна система, що реалізує себе у виробництві товарів, ідей, послуг, знань і т.д. Українські економісти терміном «організація» доволі часто позначають складне виробниче утворення, яке уворене із виробничо самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств. Найчастіше термін вживається для означення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між всіма членами для досягнення певної колективної мети. Організація, як будь-яка система проходить всі, або частину етапів життєвого циклу (Рис. 1.2). Кожний цикл на графіку відповідає певній стадії становлення або занепаду організації.

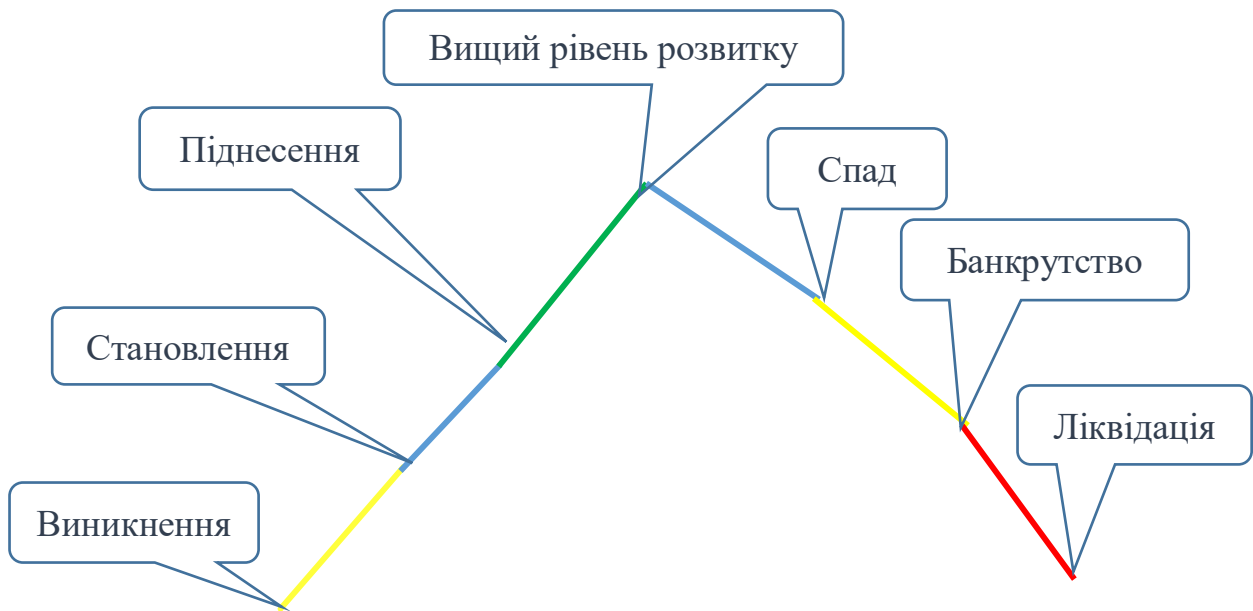


Рисунок 1.2 - Життєвий цикл становлення підприємства та розвиток кризових явищ

Джерело: Складено автором за джерелом [5 с. 103]

На графіку цикли позначені схематично крапками, але в реальному житті такі цикли можуть бути довгостроковими в часі або повністю відсутніми в організації.

Перший етап зумовлений виникненням підприємства та характеризує початкову ризикову стратегією розвитку, направлену на радикальні нововведення. На цьому етапі відбувається зародження підприємства в економічному середовищі. Відбувається формування організаційної структури, зовнішня диференціація та внутрішня інтеграція, з'являються характеристики підприємства. Зростання підприємства призводить до переходу на наступний етап, падіння призводить до руйнації (ліквідації) підприємства.

Другий етап відповідає підприємству, яке продовжує свій розвиток. У зв'язку з розвитком та збільшенням такого підприємства виникає необхідність у диференціації функцій управління, перебудові структури, підвищенню ККД підприємства. Цей етап, в першу чергу, супроводжується збільшенням кількісних показників. На цьому етапі кризовими розвиток підприємства зумовлений зовнішніми факторами: ринкова кон'юнктура, циклічність

розвитку економіки. Результатом цього життєвого циклу може бути, як перехід на наступний етап, так і руйнація підприємства.

Третій етап характеризується піднесенням підприємства. На цьому етапі підприємство досягає стабільно-стійкого положення на ринку, та має ознаки зрілого стану. Підприємство на цьому етапі характеризується масовим виробництвом продукції, високим рівнем організаційної структури, та високою конкурентоспроможністю. Це велике підприємство, з мережею філіалів, стійкою стабільністю та диверсифікацією.

На відміну від попереднього етапу, кризовий розвиток, даного етапу, обумовлений, в основному, якістю управління, при високій ефективності управління підприємство досягає найвищого етапу свого розвитку, якщо управління не ефективне – це може призвести до занепаду, та поверненню на етап становлення.

Четвертий етап. Ризики даного етапу зумовлені тим, що при високому товарообороті, підприємство не до отримує необхідних прибутків, а згодом починає отримувати і збитки. Однією із причин виникнення такої ситуації може бути занадто велика активність на всіх напрямках, розфокусованість, занадто ускладнена організаційна структура.

Для запобігання виникненню таких явищ потрібно своєчасно: закрити збиткові виробництва, зменшити витрати в існуючих, розставити пріоритети у напрямках виробництва.

Спад – це п'ятий етап життєвого циклу підприємства. Це період занепаду, старіння, коли найбільш значимі параметри життєдіяльності помітно погіршуються. Структура підприємства спрощується, згортається, а конкуренти займають втрачені позиції підприємства, яке знаходиться на етапі спаду. Вирішенням таких проблем – є, в першу чергу, реструктуризація і реорганізація підприємства, це дає можливість вийти на новий цикл життєдіяльності підприємства, у протилежному випадку на підприємство чекає банкрутство.

Етап банкрутства характеризується де структуризацією підприємства, неможливістю ефективно функціонувати і припиненням існування

підприємства у попередньому виді.

При неможливості перепрофілювання, відтворення діяльності підприємства та погашення його боргів – запускається процедура ліквідації підприємства.

Кожний із зазначених життєвих циклів підприємства так само, як і наслідки перехідних періодів, мають свої терміни та якісні особливості. Перші визначаються закономірною послідовністю виникнення нових властивостей у розвитку підприємства, другі – ефективністю управління, тобто системою антикризового управління.

Тому для антикризового управління важливо встановлювати характер змін у керованих та некерованих процесах, відокремлювати зміни кризового розвитку від змін нормального функціонування підприємства [5с. 103-112; 30 с. 18-21].

1.2. Сутність антикризового управління організації

Антикризове управління – це управління, яке направлене на попередження небезпеки кризи, аналіз її симптомів і ліквідацію загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття ефективних, швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами її негативними наслідками. Суттєве значення при цьому має використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства. Основною метою антикризового управління є забезпечення добрих результатів, запланованих чи випадкових, за допомогою ефективної організації, що досягається шляхом використання оточення на основі кваліфіковано поставленого управління людьми і комунікаціями.

Управління підприємством – комплексний і складний процес, суть якого зводиться до пошуку і ухвалення найбільш ефективних і доцільних рішень і їх практичної реалізації [6 с. 30].

На думку деяких авторів більш коректно під антикризовим управлінням слід розуміти безперервно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і

реалізацію плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування.

В свою чергу, професор Г.М. Курошеева визначає антикризове управління як сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на підприємство, яке здійснюється на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані, а також визначає завдання і цілі антикризового управління:

- передбачення кризи і адекватна підготовка до нього;
- перешкодило небезпечним чинникам кризи;
- управління динамікою розвитку кризи (прискорити, уповільнити, пом'якшити, посилити);
- забезпечення життєдіяльності організації в кризовому стані;
- послаблення негативних наслідків кризи;
- використання чинників і наслідків кризи для розвитку підприємства.

Зазначається, що антикризове управління – це управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак заходів щодо зниження негативних наслідків і використання її чинників для подальшого розвитку і що антикризове управління націлюється на те, що навіть у найскладнішій господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з мінімальними для підприємства втратами.

Таким чином, антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого закладена система методів та принципів розробки та реалізації ефективних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах значних ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта [6 с. 31].

Якість реакції на кризи визначає можливості підприємства з щодо

досягнення цілей, визначених загальноорганізаційними стратегіями та підтримання ефективності діяльності підприємства на встановленому рівні. Таким чином, здатність організації ефективно реагувати на кризову ситуацію забезпечує їх життєздатність та стійкість в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища [33с. 237].

Цілями антикризового управління виступають:

- 1) економічно-фінансова стабілізація підприємства;
- 2) обмеження кризових явищ;
- 3) недопущення банкрутства підприємства;
- 4) вихід підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- 5) попередження повторенню кризи [34, с. 237].

У системі антикризового управління доцільно акцентувати увагу саме на попередження та проведення профілактичних заходів з недопущення кризових явищ. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства [34 с. 52].

Функції антикризового управління підприємством – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які направлені на виведення підприємства з кризи або її запобігання.

Головною метою системи контролю будь-якого процесу визнано своєчасне виявлення відхилень від нормального (запланованого) перебігу провадження та здійснення ефективних управлінських заходів щодо налагодження становища для забезпечення виконання розроблених планів, досягнення утверджених цілей діяльності [14 с. 127-128].

Контроль у системі антикризового управління являє собою процес забезпечення реалізації його функцій та принципів відповідно до встановлених керівництвом підприємства цілей та завдань. Саме контроль об'єднує в єдине ціле основні функції антикризового управління. Надаючи інформацію про відхилення фактичних показників від планових чи нормативних, аналізуючи

причини відхилення та обґрунтовуючи необхідні дії щодо виправлення ситуації, він є методом зворотного зв'язку між об'єктом управління та системою управління [14 с. 127-128].

Основні функції антикризового управління розглянемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика основних функцій антикризового управління

Функція	Зміст функції
Планування	Оперативне планування – процес впровадження і удосконалення системи бюджетування. Стратегічне планування – набір відповідних дій і рішень, які здійснюються керівництвом і направлені на розробку специфічних стратегій з метою досягнення поставлених цілей перед підприємством.
Організація	Прийняття рішення про розробку антикризових заходів; формування органу, що здійснює антикризове управління; встановлення його завдань, функцій та повноважень.
Мотивація	Є найважливішою функцією антикризового управління, яка забезпечується використанням мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, власників і персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані.
Контроль	Забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства встановленим показникам плану оздоровлення, передбачає розроблення стандартів у вигляді конкретної системи кількісних показників, що надають можливість оцінити результат та ефективність заходів по антикризовому управлінню, впроваджувати своєчасні зміни до розробленого плану фінансової реабілітації.

Джерело: Складено автором за джерелом [14 с. 127]

Процес антикризового управління реалізується за наступними етапами:
(рис. 1.3)

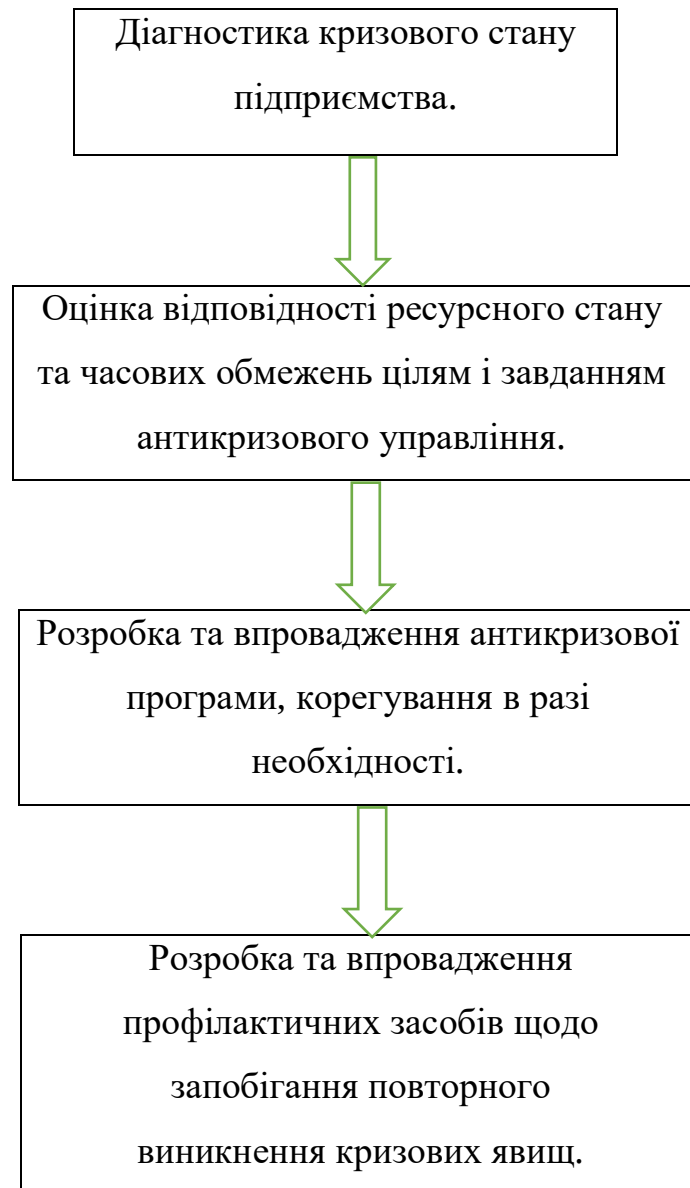


Рисунок. 1.3 - Етапи антикризового управління

Джерело: Складено автором за джерелом [7]

Але процес антикризового управління є неможливим без застосування певних інструментів, серед яких можна виділити наступні: кризис-менеджмент, ризик-менеджмент, реструктуризація, реінжиніринг, менеджмент банкрутства, менеджмент фінансового оздоровлення, бенчмаркінг тощо [9].

Вибір тих чи інших засобів та методів забезпечення національної безпеки України обумовлений необхідністю вжиття своєчасних заходів, що

виповідають їх характеру та масштабу, для протидії загрозам національним інтересам та викликам. Національна безпека України реалізує виважену національну політику відповідно до прийнятих в установленому порядку концепцій, стратегій, доктрин та програм у політичній, економічній, соціальній, військовій, науково-технічній, інформаційній та інших сферах.

Підвищення обороноздатності нашої країни є ключовим пріоритетом нашої політики національної безпеки, і це забезпечується реалізацією низки заходів. Серед них системні заходи щодо комплексного реформування оборонно-промислового комплексу та створення ефективної системи безпеки та оборони України шляхом узгодження програм реформування та розвитку органів сфери безпеки та оборони, застосувати цілеспрямований підхід до визначення обсягів фінансових і матеріально-технічних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування органів сектору безпеки й оборони та оборонно-промислового комплексу, модернізації й випереджувального розвитку оборонно-промислового комплексу, розширення виробничих потужностей, вироблення конкурентоспроможних на світовому ринку зразків озброєння та військової техніки, імпорт та власне виробництво товарів, найважливіших компонентів та матеріалів, поглиблення оборонно-промислового та військово-технічного співробітництва з іншими державами, підтримка перспективних та практичних наукових досліджень у галузі національної безпеки та оборони [4 с. 11-12].

Ринок озброєння є складною системою взаємовідносин між виробниками, посередниками та споживачами озброєння, що беруть участь у торгівлі продукцією військового призначення на національному та світовому ринках, засновану на взаємних домовленостях, рівноцінності та конкуренції. Систематизовано деякі особливості ринку озброєння, зокрема: обмежений перелік країн-експортерів, державні монополії у торгівлі зброєю на основі міждержавних угод, довгостроковий доступ країн-покупців озброєння не лише до постачальників зброї, але й до каналів постачання комплектуючих, залежність від державних асигнувань.

Слід зазначити, що за даними Державної служби статистики України слід зазначити, що формування військового бюджету, нажаль, не досягає норми 5% від ВВП. Навіть на піку бойових дій витрати оборонного бюджету досягали 2,62% у 2015 році та 2,50% у 2016 році [4 с. 22].

1.3. Підходи до оцінювання ефективності антикризового управління

Основою механізму прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності є своєчасний та об'єктивний аналіз факторів впливу на нього, оскільки саме від прийнятих стратегічних рішень керівників та менеджерів залежить ефективність системи стратегічного управління підприємством загалом та окремо обраної керівними ланками стратегії підприємства. У сучасних умовах стратегія є важливим і невід'ємним елементом управління як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства.

По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрям. Добре розроблена стратегія є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення встановлених цілей, забезпечення стабільної ринкової позиції та його фінансової стійкості [18 с. 136].

Стратегічні рішення в публікаціях вчених сучасності найчастіше пов'язують з забезпеченням виконання стратегічних завдань, які ставлять перед собою менеджери організацій: покращення існуючих стратегічних позицій відносно конкурентів, прогнозування поведінки споживачів, удосконалення товарної політики, розвиток ринкових можливостей тощо.

Проте, все частіше в наукових дослідженнях підіймається й проблема аналізу впливу стратегічного управління на ефективність ведення бізнесу, яка має надзвичайно важливе значення для глобальних корпорацій. Адже для успішного функціонування вони повинні не тільки чітко визначати місію та бачення, але й застосовувати принципи стратегічного управління для

поліпшення ефективності бізнесу.

Разом з тим, ефективність слід аналізувати як з позицій ефективного використання техніки та технологій, так і змін, які супроводжують продуктивність роботи персоналу. Важливим моментом є й те, що більшість підприємств, які входять в глобальні корпорації, представляють високотехнологічні галузі, структурні зміни в яких вимагають оцінки ефективності прийнятих стратегічних рішень.

Відтак, додаткової уваги потребує дослідження ринку, де вони функціонують. Обґрунтування рішень все частіше вимагає використання результатів діагностики, які виступають інформаційним базисом розробки та прийняття стратегії розвитку компанії.

Вибір такої стратегії визначають і наявний інноваційний потенціал, і стратегічні можливості корпорацій, і зростаюча важливість урахування змін інституційного середовища. Складність реалізації стратегії підкреслює необхідність поєднання централізованих рішень з автономними ініціативами. Потрібно приймати до уваги й той факт, що прийняття стратегічних рішень більше концентрується у свідомості власників і топ-менеджерів, тоді як мотивації та взаємодії останніх з менеджерами дочірніх компаній відносно материнської корпорації досить часто просто відсутні.

Тому вирішення конфлікту між стратегічними цілями та сталим розвитком є одним із найважливіших питань, що постають перед її менеджерами в умовах зростаючої глобалізації, злиття і поглинань бізнесу. Це та інше значною мірою ускладнює процес розробки та прийняття стратегічних рішень для глобальних корпорацій в сучасних умовах ведення бізнесу, викликає необхідність визначення взаємозв'язку між обґрунтуванням стратегічних рішень і підвищенням ефективності управління в умовах поширення кризових явищ [23 с. 377-378].

Процес обґрунтування рішень повинен базуватися на основоположних принципах. Тому пропонуємо в процесі обґрунтування стратегічних рішень дотримуватися наступних принципів менеджменту: цілеспрямованості,

обґрунтованості, комплексності, економічності, вимірюваності, узгодженості, науковості, об'єктивності, системності, відповідальності, оптимальності та своєчасності [27 с. 36]. Дотримання наведених принципів дозволить підвищити якість рішень.

Процес обґрунтування рішень щодо діяльності підприємства знаходиться під впливом багатьох факторів, які можна рангувати на фактори макрорівня, мезорівня та мікрорівня.

Макрорівень характеризується факторами зовнішнього середовища, що проявляються на глобальному та національному рівні. До них відносяться: ступінь невизначеності середовища та можливість виникнення ризику; діюча нормативно-правова база, особливості фіскальної, антимонопольної, монетарної політики; економічна ситуація, що склалася в країні; зовнішньоекономічні відносини з іншими країнами, інтегрованість у світовий економічний простір; діючі екологічні норми; доступ до ресурсів (матеріальних, трудових, кредитних тощо), необхідних для реалізації рішення; національні особливості та менталітет населення країни, що проявляється у стилі керівництва; соціальна відповідальність бізнесу; фактор часу.

Мезорівень характеризується станом галузі та відносинами між різними суб'єктами ринку. До факторів мезорівня відносяться: темпи росту ринку; становище та частка, яку займає підприємство на ринку; дії конкурентів та їх становище на ринку відносно даного підприємства; домовленості та зобов'язання підприємства перед іншими учасниками ринку (партнерами, постачальниками, дистриб'юторами).

Мікрорівень визначається внутрішніми можливостями корпорації щодо реалізації рішення. До факторів мікрорівня відносяться: виробничо-господарська діяльність; ступінь використання стратегічних можливостей; фінансовий стан; сильні і слабкі сторони; стратегічна позиція на ринку; ефективність прийнятих антикризових рішень [27 с. 36].

Розробка концептуальних засад обґрунтування стратегічних рішень за результатами дослідження одним із своїх етапів передбачає обґрунтування

вибору антикризової стратегії їх реалізації, адже для організацій, які потерпають від тиску факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що породжують таку значну кількість проблем, необхідно здійснювати вибір таких шляхів розвитку, що сприятимуть досягненню їх довгострокових цілей. Пропонуємо використовувати наступні критерії вибору стратегічного напрямку розвитку: ефективність стратегічних рішень і темп зміни обсягу продажу продукції на ринку (рис. 1.4).

Ефективні Ефективність рішень	Стратегія диверсифікації	0	Стратегія стабілізації росту
	Стратегія реструктуризації		Стратегія нарощення збуту
Не ефективні	Скорочується		Зростає

Рисунок. 1.4 - Модель вибору стратегії реалізації рішень

Джерело: Складено автором за джерелом [23 с. 382]

Стратегія стабілізації росту полягає в забезпеченні рівномірного збільшення обсягів збуту продукції підприємств, утриманні лідируючих позицій на ринку використовуючи накопичений досвід та довіру покупців, а також постійну підтримку досягнутого рівня через інвестування в підвищення якості продукції для збереження конкурентних переваг.

Стратегія ринкової або товарної диверсифікації полягає у стрімкому нарощенні збуту існуючої продукції підприємств шляхом розширення географічних меж ринку або переходу з спадаючого ринку на зростаючий, виготовлення видів продукції незадоволеного попиту.

Стратегія нарощення збуту передбачає інвестування в розширення виробництва продукції підприємств з метою задоволення зростаючого попиту і підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок досягнення ефекту масштабу виробництва.

Стратегія реструктуризації передбачає проведення заходів організаційного

характеру, спрямованих на зміну структури управління, форми власності, методів управління підприємств, злиття та поглинання компаній з метою завоювання сильної конкурентної позиції на ринку.

Вирішення практичних завдань щодо підвищення ефективності діяльності організацій можливе шляхом прийняття обґрунтованих стратегічних рішень в межах обраної стратегії [23 с. 382-383].

В основі обґрунтування стратегічних рішень слід приймати результати комплексного діагностичного обстеження стану організацій, яке виступає основою виявлення та ідентифікації проблем, які супроводжують їх функціонування, й зокрема, змін в ефективності їх діяльності та ефективності прийнятих стратегічних рішень. З метою забезпечення належного рівня цих показників доцільно використовувати модель вибору стратегії реалізації рішень, яка враховує такі важливі параметри як ефективність стратегічних рішень і темп зміни обсягу продажу продукції на ринку. В якості практичних заходів підтримки реалізації стратегічних рішень рекомендується здійснювати інвестиційне проектування, результати якого за належної обґрунтованості забезпечать підвищення ефективності діяльності організацій [23 с. 384].

Сучасні особливості господарювання підприємств потребують такого антикризового управління, яке б ставило за головну мету та спроможне б було забезпечити економічну стійкість і максимально ефективне функціонування підприємства у поточний період часу, а також створило б високий потенціал його розвитку на перспективу. Ефективність антикризового управління промисловим підприємством проявляється у тому, чи досягнуто поставлені завдання та цілі функціонування, спрямовані на забезпечення економічної стійкості.

Антикризове управління, як одна із невід'ємних функцій будь-якої системи, покликане забезпечити збереження і розвиток цієї системи та вимагає адаптації кожного підприємства до нового середовища і, відповідно, зміни, у зв'язку з цим, логіки і принципів його функціонування. Це передбачає комплексне та системне дослідження теоретичних підходів до процесу

антикризового управління підприємством [12 с. 119].

У процесі антикризового управління підприємством, як складною економічною системою, необхідно використовувати різноманітні методологічні підходи щодо формування комплексної системи антикризового управління. Під методологічним підходом розуміють єдиний, цілісний напрям використання логіки, принципів і методів. Детально їх сутність, переваги та обмеження розкрито Касьяною Н.В. [15, 7]

Зазначимо, що вихід з кризи підприємства пов'язаний з усуненням причин, які викликали його, а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією (антикризове стратегічне планування) і тактикою (оперативне планування) антикризового управління.

Стратегія антикризового управління надає можливість встановити:

- яким чином підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища (які досить часто виникають, нерегулярно і майже непередбачено);
- за допомогою яких попередніх заходів можна зберегти свою життєздатність і досягти запланованих цілей.

Підприємство має успіх лише в тому випадку, якщо перебуває в стані послідовного і неухильного розвитку. Саме тому повноцінна стратегія антикризового управління — це стратегія створення, захоплення і утримання певної ринкової ніші, стратегія конкурентної переваги в довгостроковій перспективі [17].

Для рішення проблематики антикризового управління організацією доцільно застосувати сучасні, інноваційні концепції менеджменту, які ґрунтуються на використанні: функціонального, процесного, ситуаційного, системного, синергічного, цільового, ресурсного, стратегічного та комплексного методологічних підходів. Комплексна система підходів до антикризового управління представлена на (рис. 1.5).

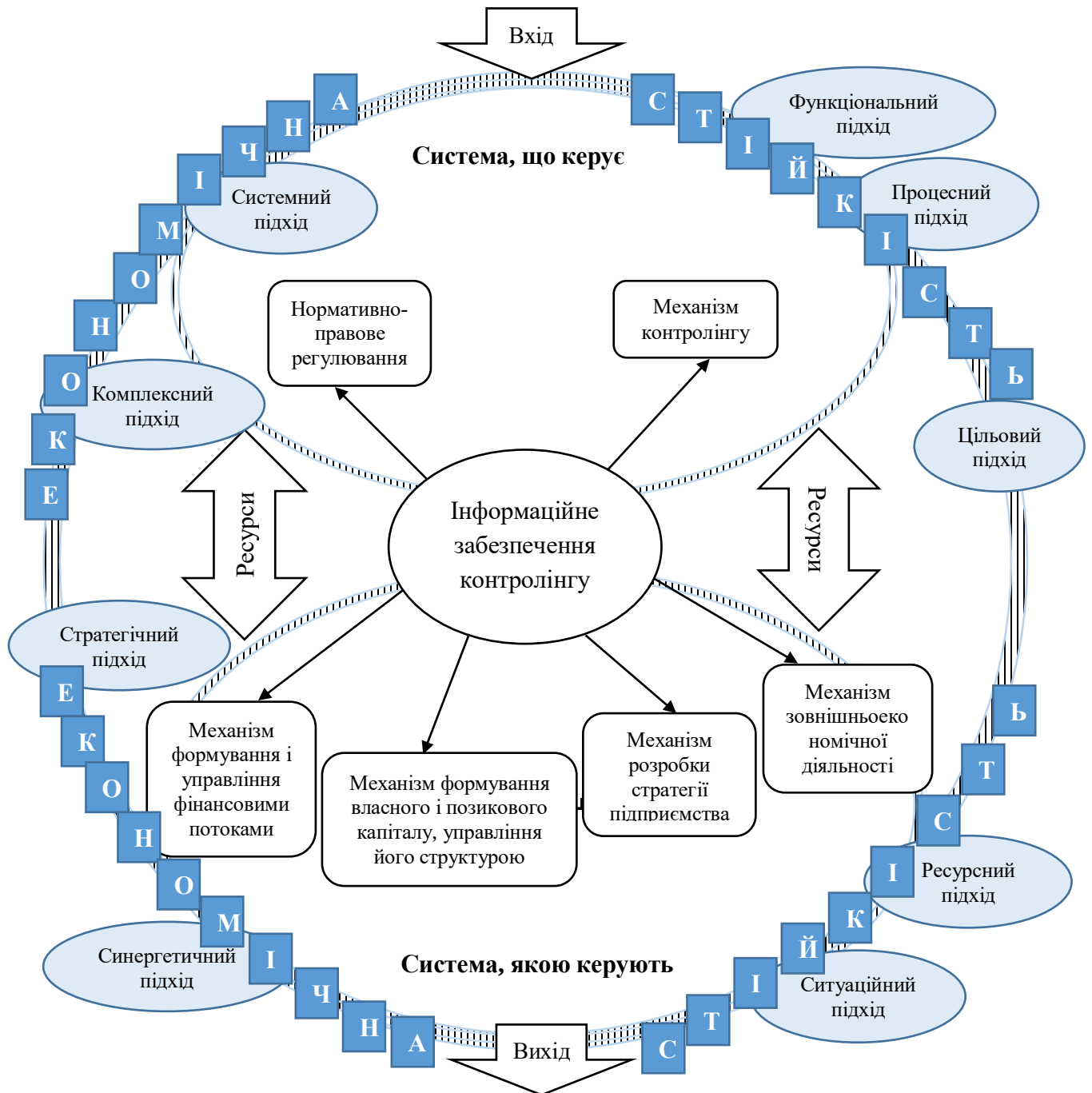


Рисунок. 1.5 - Модель комплексної системи методологічних підходів до антикризового управління

Джерело: Складено автором за джерелом [29 с. 50]

Функціональний підхід розглядається як результуюча окремих функцій, які необхідно виконати для досягнення кінцевої мети підприємства, спрямований на антикризове управління за рахунок внесення змін у певні функції його відділів, менеджерів і персоналу, що дає можливість удосконалити функціональну структуру з метою досягнення більш ефективного використання

потенціалу та подальшого стабільного розвитку підприємства. Перевагами такого підходу слід вважати можливість утворення організаційно-економічних умов, які б забезпечували ефективність антикризових заходів, через безперервне виконання загальних функцій управління та об'єднувальної функції - керівництва. Але, слід враховувати, що даний підхід має дуже низький рівень керованості [10].

Процесний підхід управління розглядається вченими, як сума взаємопов'язаних функцій : планування, організація, мотивація, контроль тощо. В. Т. Денисов зазначає, що процесний підхід являє собою серію послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Такий підхід може бути представлений як, взаємозв'язок між функціями підприємства, що об'єднує процеси і управління персоналом як особливим видом управлінської діяльності [21].

У рамках антикризового управління процесний підхід являє собою комплексну систему у вигляді серії послідовних, безперервних, взаємозалежних дій, що надають змогу досягти економічної стійкості підприємства. Він спрямований на антикризове управління підприємством шляхом здійснення контролінгу над реалізацією механізму антикризового управління та локальних механізмів, що дозволяє своєчасно діагностувати наявні кризові процеси на підприємстві та відповідно на них реагувати.

В основі ситуаційного підходу, на думку таких учених, як С. О' Доннел [13], Г. Кунц, Р.М. Лепа [20], лежить реакція на різні, за своєю природою, впливи з боку зовнішнього середовища підприємства і зміни цілого ряду її організаційних характеристик. Р. М. Лепа зазначає, що ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення однієї і тієї самої мети, такий підхід концентрується на тому, що придатність різноманітних параметрів і методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці в конкретний час. Такий підхід є продовженням, попередньо розглянутого, системного підходу, адже розглядає конкретні ситуації, він дає змогу виділити чинники, які стали причиною ситуації і є найбільш впливовими, визначити

наслідки ситуації, обрати специфічні прийоми і методи управління.

В результаті, ситуаційний підхід дозволяє враховувати вплив зовнішнього середовища функціонування підприємства на зміну його економічних та організаційних характеристик та передбачає розгляд як об'єкту управління конкретної кризової ситуації, що склалася на підприємстві в конкретний період, адекватність її оцінки та застосування специфічних прийомів та методів антикризового управління з метою найбільш ефективного досягнення поставлених цілей.

Системний підхід передбачає дотримання основних законів системи, а саме: композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети; пропорційності, що визначає високу економічну стійкість підприємства на усіх стадіях виробничого процесу; зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найслабшому елементу системи; онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства; інтеграції, що спрямовує систему на високий рівень організації і дає змогу одержати мультиплікативний ефект економічної стійкості; інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову стійкого функціонування підприємства; стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан) [29 с. 50-57].

Отже, системний підхід припускає врахування при розробці комплексної системи антикризового управління як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Він дає змогу комплексно оцінити будь-яку виробничо-господарську діяльність і діяльність системи управління, спрямований на антикризове управління шляхом забезпечення взаємодії механізмів антикризового управління як елементів системи з метою виходу підприємства з кризової ситуації та забезпечення економічної стійкості.

В основі синергетичного підходу до опису процесів розвитку систем лежить концепція самоорганізації, авторами якої є такі вчені, як Пригожин І., Хакен Г., Стенгерс І. [37; 8].

Синергетика показує, що у складної системи є два стани рівноваги

(стабільний, коли зміни мають флуктуаційний характер), і стан нестійкості (поблизу точки біфуркації або моменту загострення соціальних та економічних процесів), в якому зовні незначні явища та процеси можуть викликати стрибкоподібну зміну системи. «Чудова особливість процесів, що розглядаються, полягає в тому, що при переході від рівноважних умов до сильно нерівноважних переходимо від того, що повторюється і загального до унікального і специфічного» [37; 22].

Таким чином, основним завданням синергетичного підходу є не тільки дійсний стан, але і розгляд ситуації вибору процесу розвитку системи, що передбачає зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління через розвиток синергетичної взаємодії елементів механізмів, які спрямовані на самоорганізацію та забезпечують антикризове управління шляхом врахування циклічності в розвитку економіки і формування життєвого циклу функціонування підприємства.

Цільове управління, зазначає Морісей Дж. [3], потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на всіх етапах досягнення поставлених цілей.

Таким чином, цільовий підхід у рамках антикризового управління підприємством - це система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію антикризового управління, антикризових рішень, процесів виконання цих рішень, спрямованих на забезпечення економічної стійкості, з урахуванням потенціалу підприємства, відносно якого застосовується цільовий підхід.

Слід зазначити, що цільовий підхід, зорієнтований на довгостроковий період, потребує чіткого визначення цілей антикризового управління, шляхів їхнього досягнення, зміни напрямів виробничо-управлінської діяльності, які необхідні для забезпечення ефективних антикризових заходів.

Науковці Берсуцький Я. Г. Лепа М. М. [28] є представниками ресурсного

підходу. Вони зазначають, що життєздатність підприємства на ринку залежить від наявності у нього унікальних ресурсів і організаційних здібностей, які визначають конкурентні переваги даного підприємства. У рамках ресурсного підходу, зазначають автори, акцент робиться на підвищенні ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства, ресурсний потенціал зумовлює успішне положення на ринку.

Застосування ресурсного підходу засноване на дослідженні унікальних ресурсів і організаційних здібностей, а саме, антикризового потенціалу підприємства; акцент зроблено на підвищенні ефективного використання внутрішніх ресурсів з метою виходу з кризового стану з найменшими втратами та забезпечення економічної стійкості. Але слід зауважити, що ресурсний підхід не передбачає врахування впливу зовнішнього середовища та функціонування підприємств.

Стратегічний підхід в управлінні, на який вказує Портер М. [2], полягає в забезпеченні відповідності між вимогами ринку та діяльністю організації у довгостроковій перспективі. Стратегічний підхід як спосіб управління застосовується в таких випадках: поява нових, більш складних завдань з великою кількістю змінних, наявністю випадкових чинників і різних обмежень; швидка змінюваність завдань; дуже висока ціна помилок при прийнятті управлінських рішень, за умови відсутності розроблених формалізованих схем і процедур розв'язання завдань.

Застосування стратегічного підходу в антикризовому управлінні полягає в забезпеченні відповідності між місією підприємства, його організаційним та економічним потенціалом, вимогами ринку та діяльністю підприємства у довгостроковій перспективі щодо виходу з кризового стану в умовах впливу зовнішнього середовища. Зв'язки між складовими системи можна розглядати не лише в статистиці, але й в динаміці розвитку з випереджальним виявленням точки біфуркації.

Одним із представників комплексного підходу є Бартон Т.Л. [32], який акцентує увагу на тому, що комплексний підхід забезпечує одночасну розробку

технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів управління в їх взаємозв'язку.

Отже, комплексний підхід припускає усебічний аналіз усіх сфер діяльності підприємства. Даний підхід спрямований на дослідження чинників, що впливають на виникнення кризової ситуації не лише на підприємстві, що досліджується, але і в інших економічних системах, що дозволяє розробити ефективне антикризове управління, яке одночасно враховувало б усі аспекти управління в їх взаємозв'язку з метою найшвидшого виходу з кризової ситуації та мінімізації її наслідків. Але необхідно зазначити, що комплексний підхід може бути використаний за наявності великого обсягу інформації та дослідження чинників, які мають мінімальний вплив на розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА «ХДАВП»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності «ХДАВП»

ДП «ХДАВП» - підприємство авіаційної промисловості України - об'єднання декількох філій та заводів, які забезпечують повний цикл робіт із серійного виробництва, модернізації, доопрацювання та обслуговування в процесі експлуатації вироблених підприємством літаків. [26]. У своїй діяльності підприємство керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Концерну, нормативно-правовими актами, які видаються міністерствами, іншими органами виконавчої влади, Статутом підприємства затвердженого наказом Генерального директора Державного концерну "Укроборонпром" від 29.01.2018 р. за № 29.

До складу підприємства входять сім відокремлених підрозділів з правом відкриття поточних та розрахункових рахунків:

- Конотопський механічний завод;
- Завод з виготовлення товарів народного споживання "Сокольники";
- Завод по технічному обслуговуванню й ремонту авіаційної техніки "ТОРА;
- Філія № 1 "Барвінкове;
- Чугуївський авіаційно - технологічний завод ХДАВП – ЧАТЗ ХДАВП;
- Житлово-комунальний відділ ХДАВП - ЖКО ХДАВП;
- Медико-санітарна частина ХДАВП – МСЧ ХДАВП;
- Відокремлений підрозділ - магазин «Антей»;
- Відокремлений підрозділ підприємства управління робітничого постачання ХДАВП – УРП ХДАВП.

«ХДАВП» - один з 8-ми літакобудівних заводів світу з повним циклом виробництва літаків та технічною підтримкою їх в експлуатації.

«ХДАВП» входить до складу Укроборонпрому - Укроборонпром є об'єднанням багатoproфільних підприємств різних галузей військової промисловості України. На початку 1990-х років «ХДАВП» перейшло на виробництво літаків Ан-74 для потреб комерційної авіації. Ан-74 створювався як військово-транспортний літак і може виконувати багато військових і цивільних завдань.

У 1995 році «ХДАВП» виконав найбільше замовлення за часів незалежності України – 12 літаків Ан-74. «ХДАВП» розпочав серійне виробництво регіонального турбогвинтового Ан-140 у 1999 р., у 2002 р. «ХДАВП» отримав замовлення на 5 літаків цього типу від лізингової компанії «Укртранслізінг», у 2003 р. припинив їх постачання. Замовлення стає меншим, а кількість серійних літаків становить 0-3 шт.

У 2017 році було відремонтовано сім літаків «Антонова» Ан-72 та Ан-74, які експлуатувалися відповідно в таких країнах: Казахстані, Єгипті, Туркменістані та Україні. У 2017 році підприємство отримало прибуток у розмірі близько 57 мільйонів гривень. Проведені роботи дозволили спрямувати кошти на відновлення підприємства: повернення тепла, енергії та води. Погашено 300 тисяч гривень боргів та власними силами придбано і виготовлено твердопаливні котли та генератори.

Отримано можливість відкрити два цехи, ковальський і ливарний, які вже чотири роки не працюють. Таким чином «ХДАВП» зміг розпочати виробництво запчастин для літаків. Крім того, завдяки запуску виробничих баз, авіаційними підприємствами освоєно виробництво гусеничних траків для машин БМП [1].

Основними літаками, які випускаються на даний час на є: Ан-74 (модифікація радянського транспортного літака Ан-72 для застосування в умовах крайньої Півночі), Ан-140 (регіональний вантажно-пасажирський авіалайнер. Призначений для пасажирських і змішаних вантажно-пасажирських перевезень на відстань до 3 700 кілометрів) та ХАЗ – 30 (надлегкий двомісний спортивно-навчальний літак). Флагманом виробництва (тобто в кількісному показнику) «ХДАВП», звичайно є Ан-74. За часів незалежної України даний

літак було успішно поставлено до таких країн як: Іран – 12 літаків Ан-74Т-200, Лаос – 1 літак Ан-74ТК-100, Лівія – 2 літака Ан-74ТК-200С, Єгипет – 3 літака Ан-74Т-200А, Казахстан – 2 літака Ан-74ТК-200А, Туркменістан - 2 літака Ан-74ТК-200А.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану «ХДАВП»

Аналіз фінансово-економічного стану базується на даних фінансової звітності, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів (додатки А, Б, В, Д). Зведений фінансовий результат діяльності «ХДАВП» представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Фінансовий результат діяльності підприємства (тис. грн.)

Найменування показника	2019р.	2020р.	Відхилення 2019/2020	
			тис.грн	%
Чистий дохід (від реалізації)	84324	67438	-16886	-20
Собівартість реалізованої продукції	87905	81778	-6127	-6,97
Інші операційні доходи	74630	12942	-61688	-82,7
Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати	110509	147161	36652	33,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	-39460	-148559	-109099	-276
Інші доходи	43991	14164	-29827	-221
Інші фінансові доходи	23	0	-23	
Інші витрати	10912	61722	50810	466
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-6358	-196117	-189759	-2985
Податок на прибуток	1091	1805	714	65,4
Чистий прибуток (збиток)	-5268	-194312	-189044	-3588

Джерело: складено автором, джерело [1]

З даної зведеної таблиці бачимо, що чистий дохід (від реалізації) у 2020 році зменшився в порівнянні з 2019 роком на 20% або 16 886 тис. грн. і становив

67 438 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції «ХДАВП» у 2020р в порівнянні з 2019р також зменшилась на 6,97% або 6127 тис. грн та становила 81778 тис. грн.

Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати збільшились на 33,2% або 36 652 тис. грн, інші витрати значно зросли у 2020р в порівнянні з попереднім періодом 2019р на 466% або 50 810 тис. грн. Зростання витрат вказує на значне погіршення фінансового стану підприємства в бік збитковості.

Усі вищезазначені фінансові показники призводять до колосально великого збитку у 194 312 тис. грн. який «ХДАВП» отримало у 2020р., що на 3588% або 189044 тис. грн. більше ніж у 2019р. Така тенденція, в кінцевому результаті, здатна призвести підприємство до повної неплатоспроможності та банкрутства.

Проведемо аналіз стійкості підприємства «ХДАВП» на основі фінансових показників, та визначимо тип фінансової стійкості аналізованого підприємства, показники занесемо до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Визначення типу фінансової стійкості підприємства, тис. грн.

№	Показники	На кінець 2019р.	На кінець 2020р.	Зміни, тис. грн (+,-)
1	Власний капітал	-1485803	-1653843	0
2	Необоротні активи	922161	907183	-14978
3	Наявність власних оборотних засобів	-2407964	-2561026	14951
4	Довгострокові зобов'язання	312043	364749	52706
5	Наявність власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів (величина функціонуючого капіталу)	-2095921	-2196277	67684
6	Короткострокові кредити банку	182461	182461	0
7	Загальна величина джерел формування запасів	-1913460	-2013816	67684

Продовж. табл. 2.2

8	Загальна величина запасів	1257775	1256151	-1624
9	Надлишок або нестача власних оборотних засобів для формування запасів	-3665739	-3817177	16602
10	Надлишок або нестача власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів	-3353696	-3452428	69308
11	Надлишок або нестача основних джерел для формування запасів	-3171235	-3269967	69308
12	Показник типу фінансової стійкості (S)	{0,0,0}	{0,0,0}	
13	Надлишок або нестача коштів на 1 грн. запасів, грн.	-2,52	-2,60	-0,08

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

За допомогою показників у рядках 9, 10, 11 визначається трикомпонентний тип фінансової стійкості підприємства.

$$S(K) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } K > 0 (+) \\ 0, & \text{якщо } K < 0 (-) \end{cases}$$

1. Абсолютна фінансова стійкість підприємства (трикомпонентний показник даного типу фінансової стійкості має наступний вид: $S = [1,1,1]$.)

2. Нормальна фінансова стійкість підприємства (показник типу фінансової стійкості - $S = [0,1,1]$.)

3. Нестійкий (передкризовий) фінансовий стан підприємства (показник типу фінансової стійкості - $S = [0,0,1]$.)

4. Кризовий фінансовий стан підприємства (показник типу фінансової стійкості - $S = [0,0,0]$.)

Як бачимо із аналізу, тип фінансової стійкості «ХДАВП» можливо охарактеризувати, як кризовий фінансовий стан. Підприємству для стабільного функціонування не достатньо власних оборотних засобів і основних джерел для формування запасів. Короткострокових і довгострокових зобов'язань не достатньо для фінансування запасів, що в свою чергу призвело до того, що частина запасів була профінансована за рахунок кредиторської заборгованості.

Проведемо розрахунок та проаналізуємо відносні показники фінансової стійкості підприємства «ХДАВП», на базі їх зіставленням із рекомендованими значеннями. Існує велика кількість коефіцієнтів, за допомогою яких можливо

проаналізувати фінансову стійкість підприємства. Охарактеризуємо деякі із них, які допоможуть виявити причини, що визначають погіршення або поліпшення фінансового стану підприємства:

В першу чергу розрахуємо коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), який відображає незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

$$K(\text{авт.}) = \text{Власний капітал} / \text{Баланс};$$

$$K(\text{авт.}) = 1794172 \text{ тис. грн.} / 2278683 \text{ тис. грн.} = 0,79 \text{ для 2019 року}$$

$$K(\text{авт.}) = 1794172 \text{ тис. грн.} / 2246259 \text{ тис. грн.} = 0,80 \text{ для 2020 року}$$

Рекомендоване значення цього показника $\geq 0,5$, в нашому випадку значення для 2019 року і для 2020 року перевищують цей показник (0,79 та 0,80 відповідно). Цей показник має тенденцію до збільшення, що вказує на зменшення залежності діяльності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що є позитивною динамікою.

Наступний параметр, який аналізуємо, це - коефіцієнт фінансової залежності, зворотний, від попереднього. Рекомендоване значення цього показника ≥ 1 . $K(\text{нез.}) = \text{Баланс} / \text{Власний капітал};$

$$K(\text{нез.}) = 2278683 \text{ тис. грн.} / 1794172 \text{ тис. грн.} = 1,27 \text{ для 2019 року}$$

$$K(\text{нез.}) = 2246259 \text{ тис. грн.} / 1794172 \text{ тис. грн.} = 1,25 \text{ для 2020 року}$$

Коефіцієнт на кінець 2020 року становив 1,25, що на 0,02 менше за показник 2019 року, це свідчить про те, що на кінець 2019 року на кожен 1 грн. власного капіталу, 0,27 грн. було залучено із позикових фондів. На кінець 2020 року на кожен 1 грн. власного капіталу, припадало 0,25 грн. позикових.

Коефіцієнт фінансового ризику – є підсумовуючим коефіцієнтом, зріст якого свідчить про збільшення залежності від позикових коштів, що призводить до зменшення фінансової стійкості підприємства. Рекомендоване значення ≤ 1 .

$$K(\text{риз.}) = \text{Позиковий капітал} / \text{Власний капітал};$$

$$K(\text{риз.}) = 312043 \text{ тис. грн.} / 1794172 \text{ тис. грн.} = 0,17 \text{ для 2019 року}$$

$$K(\text{риз.}) = 364749 \text{ тис. грн.} / 1794172 \text{ тис. грн.} = 0,20 \text{ для 2020 року}$$

Як бачимо для «ХДАВП» коефіцієнт фінансового ризику на кінець 2020

року становив 0,2, що на 0,03 більше значення 0,17- кінця 2019 року. Це характеризує зменшення фінансової стійкості, в результаті більшої залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт мобільності – відображає співвідношення оборотних коштів до необоротних активів, зменшення необоротних активів в балансі підприємства і збільшення оборотних свідчить про більшу фінансову стійкість.

$K(\text{моб.}) = \text{Оборотні активи} / \text{Необоротні активи};$

$K(\text{моб.}) = 1356522 \text{ тис. грн.} / 922161 \text{ тис. грн.} = 1,47 \text{ для 2019 року}$

$K(\text{моб.}) = 1339076 \text{ тис. грн.} / 907183 \text{ тис. грн.} = 1,48 \text{ для 2020 року}$

В нашому випадку спостерігаємо незначний ріст цього співвідношення, збільшення на кінець 2020 року склало 0,01, така тенденція свідчить про те, що маневреність та доходність підприємства «ХДАВП» зросли, що свідчить, як підвищення фінансової стійкості.

Коефіцієнт який відображає, яка частка власного капіталу знаходиться у мобільній формі називається - коефіцієнт маневреності.

$K(\text{ман.}) = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Власний капітал};$

$K(\text{ман.}) = 1356522 \text{ тис.грн.} / 1794172 \text{ тис. грн.} = 0,76 \text{ для 2019 року}$

$K(\text{ман.}) = 1339076 \text{ тис.грн.} / 1794172 \text{ тис. грн.} = 0,75 \text{ для 2020 року}$

Для «ХДАВП» на кінець 2020 року коефіцієнт маневреності становив 0,75, це означає, що 75% власного капіталу перебуває у мобільній формі, тобто ці кошти направлено на забезпечення поточної діяльності підприємства. Спостерігаємо зменшення значення цього коефіцієнта, на 0,01 в порівнянні із кінцем 2019 роком, можемо зробити висновок що на кінець 2020 року використання власних оборотних коштів підприємства, стало менш ефективнішим, тим самим, знизивши показники фінансової стійкості «ХДАВП».

Коефіцієнт забезпеченості запасів. Зазначений коефіцієнт характеризує міру фінансової стійкості по відношенню до покриття власними оборотними коштами величини запасів підприємства. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійким є аналізоване підприємство. На кожну гривню, яка

вкладена в запаси, повинна приходитися одна гривня (або більше) власних оборотних коштів. Рекомендоване значення цього показника $\geq 1,0$.

$$K(\text{заб.}) = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Запаси};$$

$$K(\text{заб.}) = 1356522 \text{ тис. грн.} / 1257775 \text{ тис. грн.} = 1,08 \text{ для 2019 року}$$

$$K(\text{заб.}) = 1339076 \text{ тис. грн.} / 1256151 \text{ тис. грн.} = 1,07 \text{ для 2020 року}$$

У досліджуваному підприємстві «ХДАВП» на кінець 2020 року на 1 грн. яка була вкладена в запаси, приходилось 1,07 грн власних оборотних коштів.

Проаналізуємо коефіцієнт кредиторської заборгованості, який показує питому вагу кредиторської заборгованості у поточних зобов'язаннях. Рекомендоване значення цього коефіцієнта – це зниження частки кредиторської заборгованості, адже вона є найбільш ризиковим джерелом фінансування оборотних активів товариства, оскільки термін його повернення кредиторам є найбільш коротким (порівняно з короткостроковими кредитами банків).

$$K(\text{кред.}) = \text{Кредиторська заборгованість} / \text{Поточні зобов'язання};$$

$$K(\text{кред.}) = 881645 \text{ тис. грн.} / 3452443 \text{ тис. грн.} = 0,26 \text{ для 2019 року}$$

$$K(\text{кред.}) = 948120 \text{ тис. грн.} / 3535353 \text{ тис. грн.} = 0,27 \text{ для 2020 року}$$

Як бачимо питома вага кредиторської заборгованості на кінець 2020 року зросла на 0,01 в порівнянні з кінцем 2019 року, що свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю, дає нам розуміння чи достатньо у підприємства грошових коштів, які будуть перераховані від дебіторів, для покриття найбільш строкових зобов'язань підприємства, чи ні.

$$K(\text{спів.}) = \text{Дебіторська заборгованість} / \text{Кредиторська заборгованість};$$

$$K(\text{спів.}) = 84108 \text{ тис. грн.} / 881645 \text{ тис. грн.} = 0,10 \text{ для 2019 року}$$

$$K(\text{спів.}) = 68565 \text{ тис. грн.} / 948120 \text{ тис. грн.} = 0,07 \text{ для 2020 року}$$

Рекомендоване значення цього коефіцієнта $=1$, тобто надходження грошових коштів від дебіторів цілком повинно вистачати, для погашення строкових зобов'язань.

Нажаль, для нашого підприємства «ХДАВП», коефіцієнт співвідношення

на кінець 2020 року становить 0,07, це означає, що навіть надходження від дебіторів вистачить лише на покриття 7% строкових зобов'язань, що на 3% менше ніж на кінець 2019 року. Все це вказує на погіршення фінансової стійкості досліджуваного підприємства «ХДАВП». Зведена інформація по аналізованих коефіцієнтах фінансової стійкості консолідована в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства

№	Показники	Методика розрахунку	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	Відхилення
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	Власний капітал / Баланс	0,79	0,80	0,01
2	Коефіцієнт фінансової залежності (рекомендоване значення ≥ 1)	Баланс / Власний капітал	1,25	1,27	0,02
3	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	Позиковий капітал /Власний капітал	0,17	0,20	0,03
4	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється в залежності від галузі, у якій функціонує підприємство)	Оборотні активи / Необоротні активи	1,47	1,48	0,01
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	Власні оборотні кошти / Власний капітал	0,76	0,75	-0,01
6	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	Власні оборотні кошти / Запаси	1,08	1,07	-0,01
7	Коефіцієнт кредиторської заборгованості (рекомендоване значення – зменшення)	Кредиторська заборгованість / Поточні зобов'язання	0,26	0,27	0,01
8	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю (рекомендоване значення $=1$)	Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість	0,10	0,07	0,03

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

Зробимо аналіз активів «ХДАВП» у зведеній табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз активів балансу «ХДАВП»

Актив	На кінець 2019р.тис. грн	На кінець 2020р.тис. грн	Приріст 2019р/2020р	
			тис. грн.	%
Нематеріальні активи	772314	772294	-20	0,00
первісна вартість	776470	775566	-904	-0,12
накопичена амортизація	4156	3272	-884	-21,27
Незавершені капітальні інвестиції	44467	41882	-2585	-5,81
Основні засоби	105085	92712	-12373	-11,77
первісна вартість	565594	568011	2417	0,43
знос	460509	475299	14790	3,21
Усього необоротні активи	922161	907183	-14978	-1,62
Запаси	1257775	1256151	-1624	-0,13
Виробничі запаси	179433	184048	4615	2,57
Незавершене виробництво	1074071	1067784	-6287	-0,59
Готова продукція	2457	2516	59	2,40
Товари	1814	1803	-11	-0,61
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	29495	18386	-11109	-37,66
Дебіторська заборгованість за розрахунками	13623	10712	-2911	-21,37
Інша поточна дебіторська заборгованість	40990	39467	-1523	-3,72
Гроші та їх еквіваленти	1980	1234	-746	-37,68
Інші оборотні активи	12611	13063	452	3,58
Усього оборотні активи	1356522	1339076	-17446	-1,29
Баланс	2278683	2246259	-32424	-1,42

Джерело: складено автором, джерело [26]

Як бачимо на кінець 2020 року вартість нематеріальних активів підприємства суттєво не змінилась та становить 772294 тис. грн., що на 20 тис. грн менше показника на кінець 2019 року. Питома вага показника нематеріальних активів в загальній вартості майна на кінець 2020 року становить 34,38% ($772294 / 2246259 * 100$). Бачимо, що питома вага нематеріальних активів за 2020 рік зросла на 0,49%.

На кінець 2020 року вартість незавершених капітальних інвестицій «ХДАВП» становить 41882 тис. грн., що 2585 тис. грн. менше показника 2019 року (темپ приросту за 2020 рік становить -5,81%). Питома вага незавершених капітальних інвестицій в активах підприємства становить 1,86% ($41882 / 2246259 * 100$). Питома вага незавершених капітальних інвестицій за 2020 рік, у порівнянні із 2019 роком, практично, є незмінною (зменшилась на 0,09%).

Залишкова вартість основних засобів на кінець 2020 року становила 92712 тис. грн., що на 12373 тис. грн. менше ніж на кінець 2019 року (темپ приросту за рік склав -11,77%). Питома вага основних засобів в активах підприємства становить 4,12% ($92712 / 2246259 * 100$). Питома вага основних засобів за 2020 рік, зменшилась на 0,49% в порівнянні із 2019 роком.

Отже, загальна вартість необоротних активів «ХДАВП» на кінець 2020 року склала 907183 тис. грн, цей показник на 14978 тис. грн. менше за показник 2019 року (темп приросту за 2020 рік складає -1,62%). Питома вага необоротних активів на кінець 2020 року становила 40,39% ($907183 / 2246259 * 100$) і зменшилась на 0,08% у порівнянні із 2019 роком.

Проаналізуємо структуру і динаміку оборотних активів, яка зведена у табл. 2.2. В першу чергу проаналізуємо запаси підприємства. На кінець 2020 року запаси зменшились на 1624 тис. грн. (темп приросту за 2020 рік склав -0,13%). В першу чергу за рахунок того, що суттєво зменшилось незавершене виробництво: -6287 тис. грн. (темп приросту за 2020 рік склав -0,59%). Виробничі запаси на кінець 2020 року зросли на 4615 тис. грн. (темп приросту за 2020 рік становить 2,57%).

Однією із най позитивних динамік 2020 року є – суттєве зменшення дебіторської заборгованості. Загалом на кінець 2020 року дебіторська заборгованість зменшилась на 15543 тис. грн., а саме, загальна дебіторська заборгованість зменшилась на 18,48% ($((18386+10712+39467 / 29495+13623+40990)-1) * 100$ в порівнянні з 2019 роком.

Вартість грошей та їх еквівалентів на кінець 2020 року зменшилась на 746 тис. грн. (темп приросту за 2020 рік склав -37,68% у порівнянні із кінцем 2019

року).

Таким чином загальна вартість оборотних активів «ХДАВП» на кінець 2020 року склала 1339076 тис. грн., що на 17446 тис. грн. менше ніж на кінець 2019 року, (темп приросту за 2020 рік склав -1,29%). Питома вага основних активів «ХДАВП» наведена у рисунку 2.1.

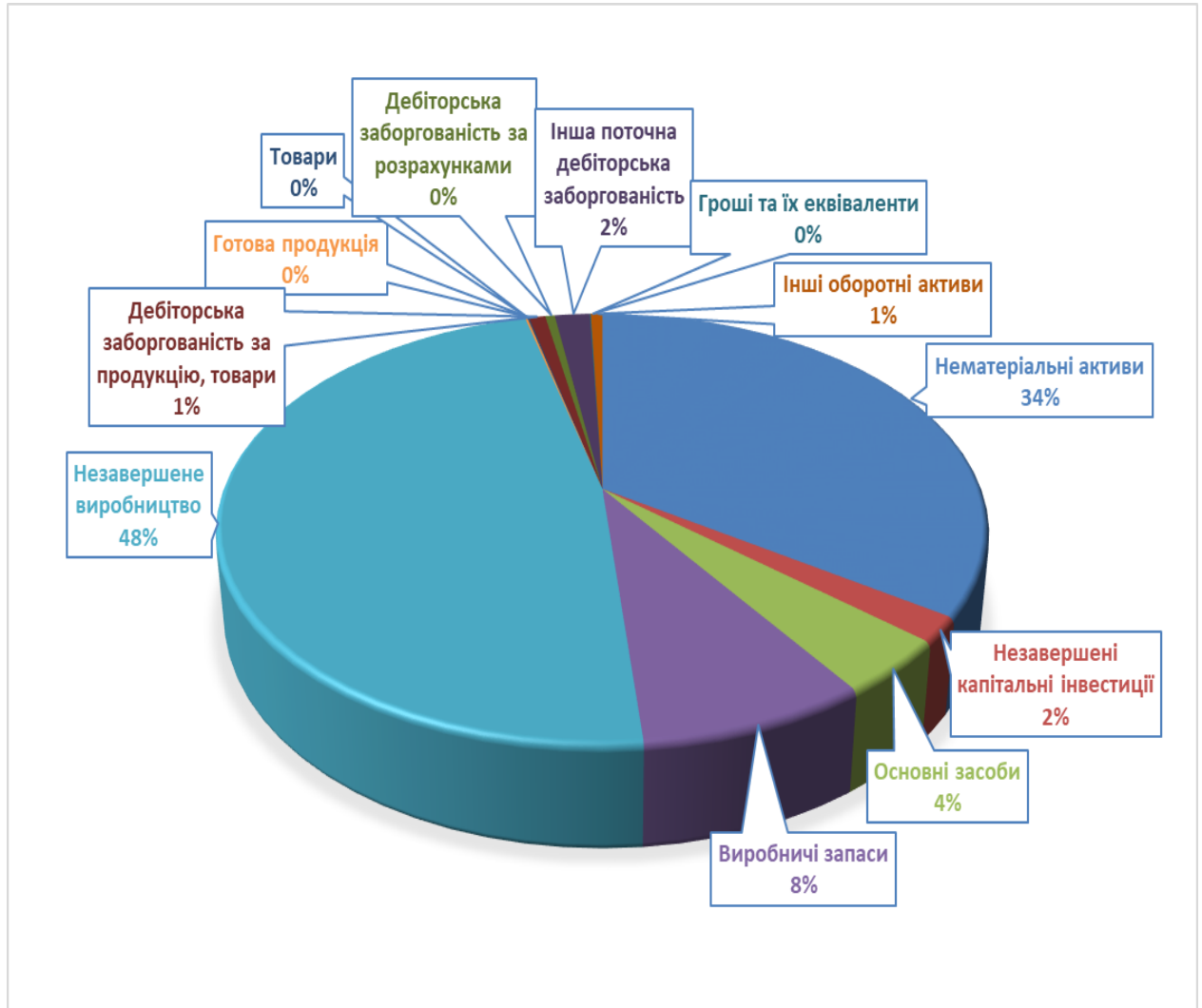


Рисунок 2.1 - Питома вага активів «ХДАВП».

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

Основними активами «ХДАВП» в 2020року були: нематеріальні активи (питома вага 34%) та незавершене виробництво (питома вага 48%).

Перейдемо до аналізу пасивів балансу «ХДАВП», зведена інформація по яким представлена в (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Аналіз пасивів балансу «ХДАВП»

Пасив	На кінець 2019р.тис. грн	На кінець 2020р.тис. грн	Приріст 2019р/2020р	
			тис. грн.	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	1003375	1003375	0	0,00
Капітал у дооцінках	3246	3246	0	0,00
Додатковий капітал	786425	786425	0	0,00
Резервний капітал	1126	1126	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(3279975)	(3448015)	(168040)	5,12
Усього за власним капіталом	(1485803)	(1653843)	(168040)	11,31
Довгострокові кредити банків	155768	155768	0	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	138775	182461	43686	31,48
Цільове фінансування	17500	26520	9020	51,54
Усього за довгостроковими зобов'язаннями	312043	364749	52706	16,89
товари, роботи, послуги	225048	226728	1680	0,75
розрахунками з бюджетом	157142	177034	19892	12,66
у тому числі з податку на прибуток	23	26	3	13,04
розрахунками зі страхування	214452	231493	17041	7,95
розрахунками з оплати праці	225511	251026	25515	11,31
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	59492	61839	2347	3,95
Поточні забезпечення	31920	32225	305	0,96
Інші поточні зобов'язання	2538878	2555008	16130	0,64
Усього за поточними зобов'язаннями	3452443	3535353	82910	2,40
Баланс	2278683	2246259	-32424	-1,42

Джерело: складено автором, джерело [26]

Відмітимо, що капітал «ХДАВП» залишився без змін на кінець 2020 року та становив: зареєстрований – 1003375 тис. грн, у дооцінках – 3246 тис. грн., додатковий – 786425 тис. грн., резервний – 1126 тис. грн. (всього 1794172 тис. грн.)

Основним вагомим пасивом балансу «ХДАВП» є – нерозподілений прибуток (непокритий збиток) – на кінець 2020 року він становив 3448015 тис.

грн., що на 168040 тис. грн. більше ніж на кінець 2019 року. Непокритий збиток зменшує власний капітал підприємства, але загалом власного капіталу «ХДАВП», який становить 1794172 тис. грн. не достатньо для погашення непокритих збитків у сумі 3448015 тис. грн. Це свідчить про неякісну виробничо-організаційну роботу підприємства взагалі. Як видно із рисунка 2.2. питома вага непокритого збитку становить 38% в балансі пасивів «ХДАВП».

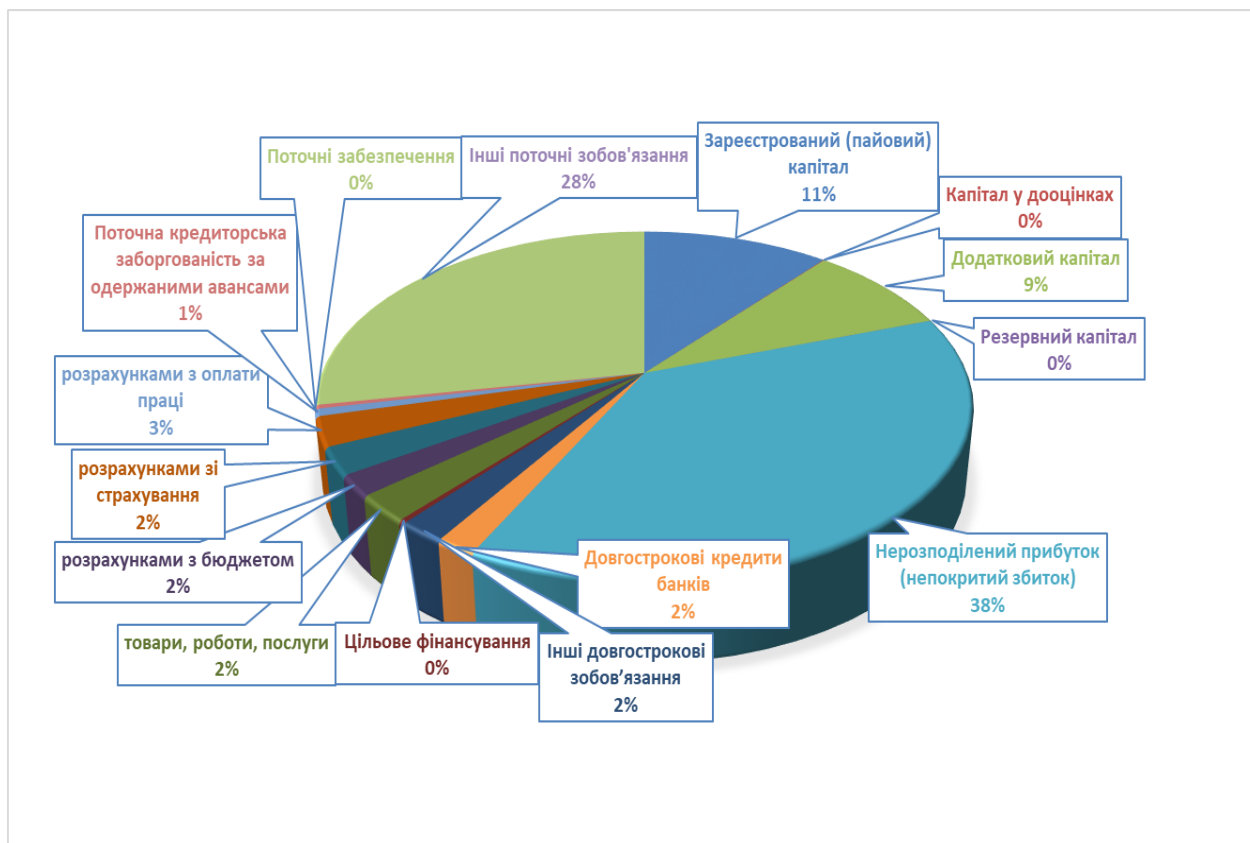


Рисунок 2.2 - Питома вага пасивів «ХДАВП»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

Довгострокові зобов'язання становлять на кінець 2020 року 364749 тис. грн., що на 52706 тис. грн. більше ніж на кінець 2019 року (темп приросту 16,89%).

Поточні зобов'язання становлять на кінець 2020 року 3535353 тис. грн., що на 82910 тис. грн. більше ніж на кінець 2019 року (темп приросту 2,4%). Значно зросла заборгованість по оплаті праці яка становила на кінець 2020 року 251026 тис. грн (на 25515 тис. грн більше ніж на кінець 2019 року) та кредиторська заборгованість станом на кінець 2020 року становила 61839 тис. грн. (на 2347

тис. грн більше ніж на кінець 2019 року). Більш детальніше зобов'язання по кредиторській заборгованості підприємства сформовані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Кредиторська заборгованість «ХДАВП»

Найменування показників	Кредиторська заборгованість станом на 31.12.2020р. тис. грн.		
	Усього	Прострочена	% простроченої
За товари, роботи, послуги	44534	40405	90,7
З бюджетом	177034	174362	98,5
З оплати праці	251026	244976	97,6
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	32225	31247	97,0
Зі страхування	231493	229160	99,0
Інша поточна заборгованість	2643367	2584820	97,8
За довгостроковими зобов'язаннями	155768	155768	100,0
З суб'єктами господарської діяльності інших країн	182194	182194	100,0
Короткострокові кредити банків	182461	182461	100,0
Разом:	3900102	3825393	98,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

Як бачимо із таблиці 2.6 прострочена кредиторська заборгованість на кінець 2020 року становила 3825393 тис. грн. , що становить 98,1% від загальної кредиторської заборгованості.

Загальний баланс пасивів «ХДАВП» зменшився і на кінець 2020 року становив 2246259 тис. грн., це на 32424 тис. грн менше ніж на кінець 2019 року (темп приросту -1,42%).

На рахунок кадрової політики зазначимо, що на даний момент вона спрямована на підтримку функціонування підприємства в обмеженому режимі:

- введено режим простою;
- вихід працівників здійснюється тільки для вирішення невідкладних поточних або оперативних завдань;
- тотальний контроль збоку адміністрації підприємства.

Треба також зазначити, що в такій ситуації, особливо помітним стало

зниження кваліфікаційного рівня та збільшення середнього віку працівників, що в свою чергу призвело до зриву термінів і погіршення якості роботи не тільки на виробничих ділянках, але і інженерно-технічних, конструкторських, маркетингових служб.

Скасування повноцінного робочого графіка, низька мотивація персоналу призвели до значного скорочення численності робочого колективу, що наочно показано на рисунку 2.3.

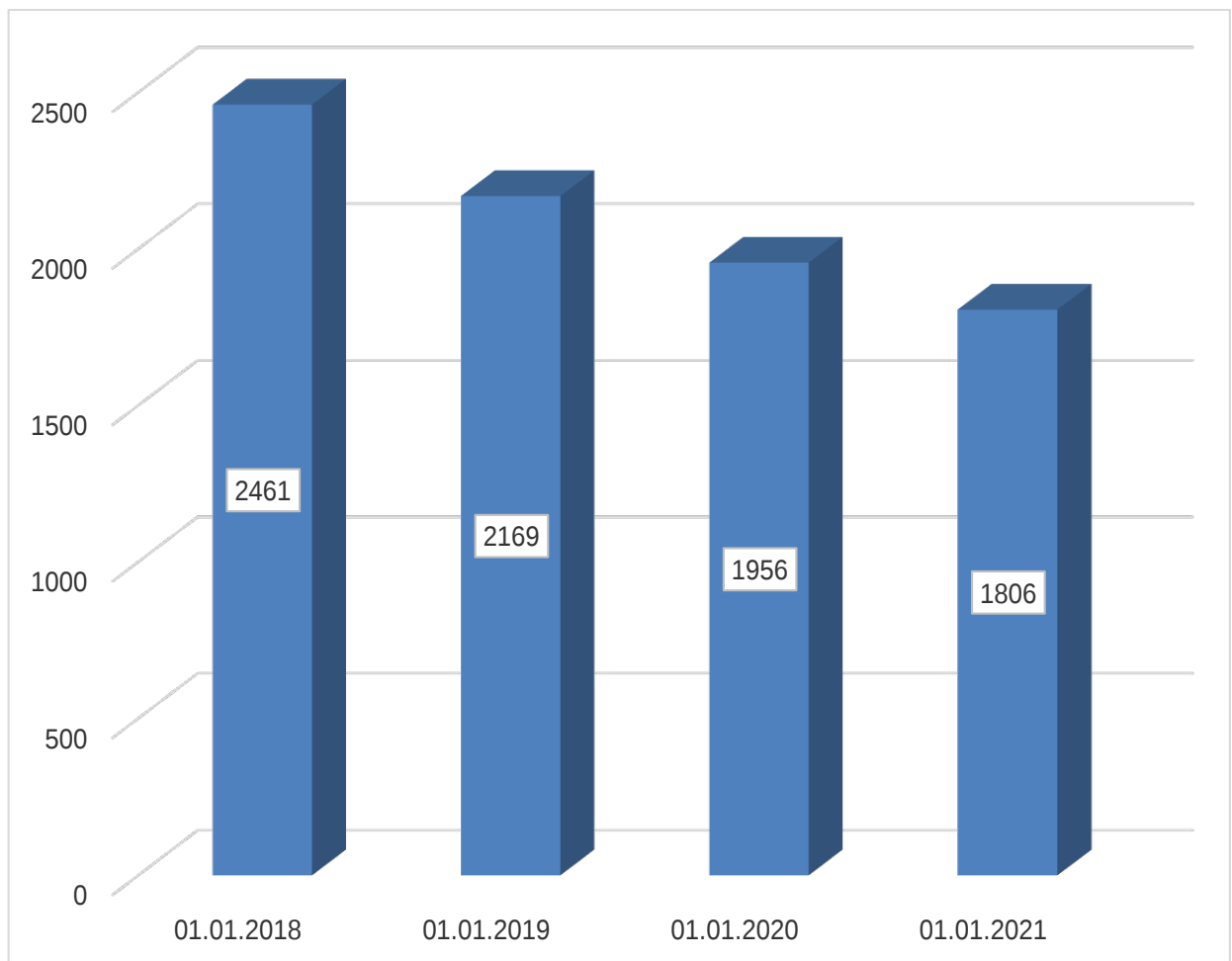


Рисунок 2.3 - Середньооблікова кількість штатних працівників «ХДАВП»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

На кінець 2020 року облікова чисельність склала 1806 працівників, а фактична чисельність працюючих в обмеженому режимі простою склала 756 робітників, таким чином відсоток працюючих робітників за 2020 рік склав 42%, у таблиці 2.7 наведені дані за категоріями працівників.

Таблиця 2.7 - Розрахунок чисельності робітників «ХДАВП» по категоріям працюючих у режимі простою за 2020 рік

№ з/п	Найменування категорії	Од. виміру	Облікова численність на 31.12.2020р	Численність працюючих в режимі простою	Відсоток працюючих робітників
Робітники					
1	Робітники відрядники	осіб	274	122	30
2	Робітники почасові	осіб	170	34	
3	Допоміжні робітники	осіб	337	75	
Інженерно-технічні працівники					
4	Керівники	осіб	428	257	47
5	Професіонали	осіб	416	149	
6	Фахівці	осіб	75	28	
7	Службовці	осіб	20	5	
8	Воєнізована охорона	осіб	86	86	100
ВСЬОГО:		осіб	1806	756	42

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

За підсумками 2020 року спостерігаємо зниження середньомісячної заробітної плати у всіх працівників і є найнижчими серед підприємств «Оборонпрому». Зведену інформацію представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Середньомісячна заробітна плата за підсумками 2020 року

ХДАВП	2019 р.	2020 р.	Зростання (падіння) з/платні. 2020р. до 2019 р. (%)
1-го робітника	3033	2953	-2,6
1-го керівника	5975	5547	-7,2
1 -го фахівця	2835	2672	-5,8
1 -го службовця	1625	1484	-8,7
1-го ППП	3631	3475	-4,3
1 -го робітника-відрядника	2651	2652	
1-го робітника-погодинника	2915	2729	-6,4

Продовж. табл. 2.8

1-го робітника, зайнятого підготовкою і обслуговуванням виробництва	2443	2360	-3,4
Усього персоналу	3641	3485	-4,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

2.3. Аналіз антикризового управління на «ХДАВП»

Для успішного управління організацією на корпоративному рівні у разі виникнення кризових явищ і ситуацій мають бути такі умови:

- діагностика та оцінка параметрів кризи;
- організація антикризового стратегічного і тактичного планування;
- постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх умов для виявлення факторів, які можуть призвести до кризи;
- формування резерву фінансових і матеріальних ресурсів;
- зниження поточних витрат підприємства;
- диверсифікація діяльності;
- активна інноваційна політика як головний інструмент подолання кризи.

Стратегічне й оперативне планування взаємозалежні і займатися одним у відриві від іншого неможливо (рис. 2.4)



Рисунок 2.4 - Стратегія і тактика в антикризовому управлінні підприємством

Джерело: складено автором [17]

Тому зміст антикризового управління підприємством полягає не лише в усуненні зовнішніх ознак і запобіганні поглибленню кризи, а й у відновленні здатності підприємств до самоорганізації та підтримки рівноваги внутрішньої та зовнішньої мікроекономічної системи. Кожне підприємство має своє співвідношення зовнішніх кризових факторів і внутрішніх кризових факторів, що визначає необхідність антикризового управління [17].

SWOT-аналіз дозволяє провести детальне дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, які впливають на підприємство. Спочатку необхідно дослідити сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, а потім встановити взаємозв'язки між ними, для формулювання подальшої стратегії організації. Результати SWOT-аналізу скомпоновано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз підприємства «ХДАВП»

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
1. Унікальність підприємства 2. Унікальні характеристики літаків 3. Значні виробничі потужності 4. Власна льотно-випробувальна база та навчальний центр 5. Індивідуальний підхід до замовника з можливістю внесення змін до літаків 6. Гостра необхідність літаків та їх обслуговування під час воєнного стану	1. Знаходження підприємства в стані банкрутства 2. Знос обладнання 3. Відсутність кваліфікованих кадрів 4. Потреба в модернізації продукції
O (можливості)	T (загрози)
1. Необхідність продукції для ОПК, оновлення парку літаків України 2. Загострення військово-політичного протистояння між Заходом і РФ відкриває нові перспективи у збуті продукції 3. Співпраця з партнерами із країн ЄС, США, Індії дозволяє замінити продукцію походженням з РФ на продукцію «ХДАВП» 4. Розвиток навчально-тренувального напрямку виробництва літаків 5. Відкриття сервісних центрів в Єгипті та Казахстані	1. Руйнація підприємства (постійні обстріли Харкова) 2. Посилення конкуренції з боку іноземних виробників авіатехніки 3. Закінчення строку сертифікатів, обмеженість їх дії та виникнення нових світових вимог щодо сертифікації літаків

Джерело: складено автором

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу, робимо висновки, що стратегія розвитку «ХДАВП» можливо охарактеризувати, як стратегію виживання та

стабілізації. З таблиці 2.9. видно, що до сильних сторін підприємства, належать: унікальність підприємства, та унікальні льотно-технічні характеристики літаків що випускаються. «ХДАВП» - один з 8-ми літакобудівних заводів світу з повним циклом виробництва літаків та технічною підтримкою їх в експлуатації Ан-74 багатоцільовий літак, застосування якого можливо в різних кліматичних умовах, для потреб як цивільної авіації так і військових. Цей літак - лідер у замовленнях «ХДАВП» як по кількості, так і по об'єму реалізованої продукції (кількість замовлених літаків 93 одиниці у різних модифікаціях), але він потребує модернізації, адже цей літак прийнято в експлуатацію, ще в далекому 1990 році. Для модернізації і підтримки конкурентоспроможності підприємства, потрібна глибока модернізація виробництва. В таблиці 2.10 зведені капітальні інвестиції за 2020 рік.

Таблиця 2.10 - Капітальні інвестиції «ХДАВП» за 2020 рік

Найменування показника	За 2020р. тис. грн.
Придбання (виготовлення) основних засобів	839,0
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	132,0
Модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	2253,0
Разом:	3224,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

Розглядаючи можливості розвитку та стабілізації ситуації на «ХДАВП», потрібно відмітити той факт, що в намірах керівництва «ХДАВП», після завершення війни, є план по відкриттю трьох сервісних центрів: в Україні, Єгипті та Казахстані. В Азіатсько-Африканському регіоні доволі велика кількість літаків «сімейства Ан», а зважаючи на масштабні санкції у відношенні рф, відкриття таких сервісних центрів повинно дати потужний поштовх «ХДАВП» в подоланні кризи.

Ще один з напрямків розвитку підприємства – це модернізація літака ХАЗ-

30. Цей літак можливо застосовувати у різних напрямках: початкова льотна підготовка, використання у аграрному секторі, вихід на світовий ринок.

Основною загрозою для «ХДАВП» - є руйнація підприємства, адже основні виробничі потужності знаходяться у Харківській області, яка з перших днів широкомасштабного вторгнення знаходиться під постійними обстрілами.

Необхідність в модернізації обладнання, погашення заборгованості по заробітній платі, рекрутинг кваліфікованого персоналу, підтримка держави та вихід на нові ринки – це і є пріоритетними завданнями антикризової стратегії «ХАДВП».

Слід зазначити, що ринок товарів та послуг, що виконуються підприємством, достатньо специфічний і тому обмежений, а відсутність замовлень згідно специфіки діяльності підприємства з боку Уряду України не забезпечує належне виконання ХДАВП основних функцій. В зв'язку з чим, підприємство самостійно планувало свою діяльність та основні напрямки розвитку, кон'юнктури ринку продукції, товарів, робіт, послуг та економічної діяльності. Зазначене дозволило зберегти виробничі потужності, виробничий персонал та технологію виробництва літаків.

Одним з основних нормативних актів, спрямованих на розвиток авіаційної галузі України є Стратегія розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року, передбачену Постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2008 року. за №1656-р. Стратегію розроблено за участю ФДМУ, Національної академії наук, національного концерну «Укроборонпром» та інших.

Основними напрямками реалізації стратегії є:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку авіаційної галузі пов'язаних з випуском конкурентоспроможної продукції;
- забезпечити стратегічний напрямок для модернізації та розвитку виробничого, конструкторського, науково-дослідницького і кадрового потенціалу авіабудівної галузі;
- забезпечення підготовки сучасних фахівців;

- удосконалення системи наукового забезпечення авіаційної галузі, зокрема створення низки галузевих науково-дослідних інститутів;
- забезпечення формування державного замовлення на підготовку високоосвічених фахівців у галузі авіабудування, авіадвигунобудування та авіаприладобудування;
- створення ефективної системи реалізації авіаційної техніки у лізинг, функціональне забезпечення тощо, за участю держави.

Стратегію планувалось реалізувати в три етапи. Перший етап (2008-2010 рр.) - створення умов для збереження та стабілізації діяльності підприємств авіаційної промисловості шляхом впровадження модифікацій авіаційної техніки, налагодження серійного виробництва та утримання кадрового потенціалу за рахунок здійснення в повному обсязі заходів, передбачених у Державній комплексній програмі розвитку авіаційної промисловості до 2010 року, та інших заходів щодо нормативно-правового забезпечення життєдіяльності зазначених підприємств.

Другий етап (2011-2015 рр.) - забезпечити прискорення розробки та серійне виробництво авіаційної техніки, подальше вдосконалення організаційно-правових форм господарювання, оптимізацію виробничих потужностей підприємств авіаційної галузі, здійснити їх трансформацію та освоєння нових типів продукції із залученням ресурсів стратегічних інвесторів-співвласників зазначених підприємств.

Третій етап (2016-2020 рр.) - розроблення та впровадження нових типів авіаційної техніки і забезпечення динамічного зростання їх виробництва в рамках вітчизняних та міжнародних проектів. На цьому етапі передбачається створення нових типів літаків та іншої авіаційної техніки, їх серійне конкурентоспроможне виробництво за рахунок підвищення рівня менеджменту, технологічного та кадрового забезпечення, залучення інвестицій у тому числі міжнародних.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії на першому етапі повинно було здійснюватися у межах бюджетних асигнувань, на наступних етапах - за

рахунок власних коштів підприємств авіаційної промисловості, а також кредитів, інвестицій та інших джерел.

З огляду на поточний стан авіабудівної галузі, існуючу структуру підприємств, їх фінансовий стан та виробничі показники, на жаль можна констатувати, що фактично всі етапи стратегії не було виконано [32].

Як і будь-яке підприємство «ХДАВП» має свою організаційну структуру. Організаційна структура «ХДАВП» представлена на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Організаційна структура «ХДАВП»

Джерело: складено автором

19 квітня 2021 року ДП «ХДАВП», отримало нового керівника. Ним став екс очільник ДП «Антонов» та екс очільник самого «ХДАВП» Олександр Кривоконь. Як відомо, Олександр Кривоконь вже очолював підприємство у лютому-серпні 2017 року. Тоді, протягом майже пів року роботи, Олександр Кривоконь намагався реалізувати на «ХДАВП» антикризову стратегію із

реанімації підприємства і забезпечити його замовленнями.

При цьому, всі визнають, що діяльність із виведення підприємства з кризи як попереднього керівництва «ХДАВП», так і державного органу його управління, була до цього часу неефективною. І навряд чи відбудуться швидкі кардинальні зміни з призначенням нового-старого керівника.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ «ХДАВП»

3.1. Дослідження причин кризи на «ХДАВП»

Діяльність підприємства протягом останніх 2019-2020 рр. характеризувалася значною збитковістю та падінням середньооблікової чисельності працюючих. Найбільш характерними проблемами, які ускладнюють діяльність «ХДАВП» та призвели до формування значних фінансових заборгованостей, є:

- вкрай низький рівень державного замовлення та його фінансування, що має наслідки у недостатньої завантаженості виробничих потужностей;
- застарілий основний фонд та виробничі технології, які не оновлюються у зв'язку із неможливістю фінансування нових дослідно-конструкторських робіт;
- невідповідність фінансових можливостей підприємства його положенню на галузевих і товарних ринках;
- необхідність утримання значної соціальної інфраструктури;
- недосконала організаційна структура виробництва та маркетинга;
- надвисокі витрати на обслуговування боргів, які сформувалися.

Основні проблеми наведено в рисунку 3.1

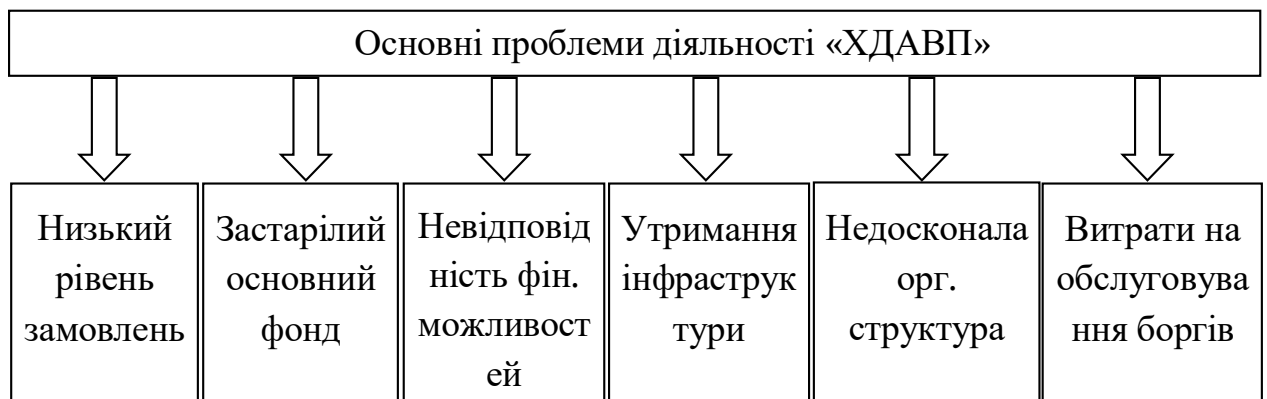


Рисунок 3.1 – Основні проблеми підприємства «ХДАВП»

Джерело: складено автором

Одним із факторів становлення кризової фінансової ситуації на «ХДАВП» - є велика кредиторська заборгованість, яка на кінець 2020 року склала 3825393 тис. грн., вагомою частиною якої становить заборгованість по виплаті заробітної плати 244976 тис. грн. Як вже відзначали у розділі 2 нашої роботи зниження кваліфікаційного рівня та збільшення середнього віку працівників, скасування повноцінного робочого графіка, низька мотивація персоналу, призвели до значного скорочення численності робочого колективу. Цей фактор значною мірою впливає на економіко-виробничу діяльність підприємства.

Прийняті у попередні періоди оздоровлюючі заходи для поліпшення фінансового стану «ХДАВП» не дали очікуваного результату і підприємство на кінець 2020 року все ще знаходиться в кризовому фінансовому стані. Найбільші ризики ХДАВП пов'язані з порушенням функціонування партнерської мережі, невідповідністю продукції та послуг рівню світового ринку та недостатньою державною підтримкою. Однак, розглядаючи загострення внутрішніх і зовнішніх політичних конфліктів як фактор збільшення попиту на легкі транспортні військові літаки, слід зазначити, що він позитивно впливає на зацікавленість потенційних замовників у продукції «ХДАВП», зокрема, в літаку Ан-74.

Наразі продовжується провадження у справі про банкрутство ХДАВП - стадія - розпорядження майном боржника. Крім того, ухвалою господарського суду Харківської області від 15.04.2015 року порушено провадження у справі про банкрутство Харківського державного авіаційного виробничого підприємства № 922/5397/13. Зазначеною ухвалою введено мораторій на задоволення вимог кредиторів, введено процедуру розпорядження майном, призначено розпорядника майна боржника. Ухвалою суду від 06.08.2015 року в попередньому засіданні затверджено реєстр вимог конкурсних кредиторів підприємства в загальній сумі 2 104 419 634,00 грн., зокрема, вимоги фіскальних органів на загальну суму 1 238 565 709,30 грн. (в т.ч., включає заборгованість перед державним бюджетом України по облігаціям підприємства), Пенсійного фонду України на загальну суму 99 248 498,82 грн., Фонду соціального

страхування від нещасних випадків та професійних захворювань України — 1 430 303,31 грн., Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття – 3 991 960, 17 грн., тощо.

Отже, протягом дослідженого періоду не було припинено провадження по справі про банкрутство «ХДАВП»; не припинено дію мораторію на задоволення вимог кредиторів та, відповідно, не підписано мирову угоду.

Загалом основними завданнями процедури банкрутства є: повернення боргів кредиторам, санація боржника (після погашення боргу він повинен мати можливість продовжувати свою діяльність). Відповідно до цих завдань визначається напрямок антикризового управління. Однак часто виникає питання: чи вигідно кредиторам порушення справи про банкрутство? Тут можна застосувати різні підходи. Кредитори не можуть ініціювати справу про банкрутство, якщо вони налаштовані лише на стягнення боргів з підприємства. Інша справа, якщо метою кредитора є контроль над обігом коштів компанії, зміна керівництва, купівля майна або всього бізнесу компанії-боржника.

Посилення ефективності антикризового управління економічною стійкістю підприємств можливе за умови якісного прогнозування величин фінансових потоків та виявлення джерел коштів і ефективних напрямів їх використання.

Фінансовий потік – це сукупність фінансових ресурсів, що перебувають у господарському кругообігу, корисне використання яких полягає в забезпеченні антикризових заходів в достатньому обсязі оборотними коштами з метою досягнення економічної стійкості підприємства та мінімізації негативного впливу кризових процесів на його діяльність [16. с.203].

Ефективність управління фінансовими потоками пропонується здійснювати за допомогою коефіцієнта достатності ресурсів, який розраховується наступним чином:

$$K_D = \frac{\Phi\Pi_0 + \Phi\Pi_+ + \Phi\Pi_{ф+}}{\Phi\Pi_- + \Phi\Pi_{ф-}}, \quad (3.1)$$

де ЧФП_0 - чистий фінансовий потік за результатами операційної діяльності;

$\text{ФПі}_+, \text{ФПі}_-$ - позитивний та негативний фінансовий потік за результатами інвестиційної діяльності відповідно;

$\text{ФПф}_+, \text{ФПф}_-$ - позитивний та негативний фінансовий потік за результатами фінансової діяльності відповідно;

Зведенні дані наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Фінансові потоки «ХДАВП» в 2019-2020 роках., тис. грн.

Найменування	На кінець 2019р.	На кінець 2020р.	Абсолютне відхилення
Фінансовий потік за результатами операційної діяльності	1884	-683	-2567
Фінансовий потік за результатами інвестиційної діяльності	-2509	-46	2463
Фінансовий потік за результатами фінансової діяльності	0	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності «ХДАВП»

Як бачимо, для підприємства «ХДАВП» спостерігається негативний чистий фінансовий потік за результатами операційної діяльності на кінець 2020 року, на підприємстві є недостача чистого прибутку, амортизаційних відрахувань, залучаються позикові кошти, які в першу чергу використовуються на поповнення оборотного капіталу. Знижуються короткострокові й довгострокові фінансові інвестиції, спостерігається зниження вартості основних коштів та нематеріальних активів, чистих фінансових потоків за результатами інвестиційної та фінансової діяльності для покриття операційної діяльності недостатньо.

Таким чином розробка та оцінка рекомендацій щодо формування антикризової стратегії «ХДАВП», розглядається в умовах фінансової кризи та процесу банкрутства підприємства.

3.2. Рекомендації що до формування антикризової стратегії «ХДАВП»

Важливим чинником фінансової стабільності є показники ліквідності. Недостатність грошових коштів і надмірна кредиторська заборгованість свідчать про недостатню ліквідність підприємства. Існує кілька способів мобілізації капіталу, які можуть забезпечити швидке вирішення проблеми забезпечення ліквідністю та фінансуванням бізнесу:

Перший спосіб характеризується зниженням запасів і витрат. Однак при збільшенні обсягів виробництва виникає проблема збуту продукції.

Другий метод відноситься до економії, тобто економного витрачання сировини і матеріалів.

Третім способом є позбавлення від зайвого устаткування, що дозволяє вивільнити частину власних коштів і перерозподілити їх для доповнення обігового капіталу досліджуемого підприємства.

Четвертий спосіб передбачає перехід на виробництво нової продукції з урахуванням її оборотності, короткого циклу виробництва, високого ступеня обробки, наближеності до кінцевого споживача.

П'ятий спосіб це - орієнтація лише на платоспроможний попит і його стимулювання, що зобов'язує створення дистриб'юторських і власних торгових мереж для прискорення оборотності готової продукції [19 с.89].

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 429-р розроблено план заходів щодо реалізації стратегії відродження авіаційної промисловості України на період до 2030 року, у тому числі п.11 якого містить: Добудова незавершених літаків Ан-140, Ан-74 та Ан-32П на «ХДАВП», реалізація заходів щодо заміни комплектуючих з росії на літаках Ан-140, Ан-74, збільшення серійного виробництва Ан-74 та Ан-140 для українських та закордонних замовників, завершити діючий контракт на виробництво Ан-74, задоволення потреб ринку у літаках Ан-140 та Ан-74 в Україні, з яких близько 10 може бути використано для потреб внутрішнього ринку України з додатковими відрахуваннями з держбюджету для збереження

4000 робочих місць у «ХДАВП» та близько 5000-6000 робочих місць у суміжних підприємствах. [24].

Як ми вже зазначали у другому розділі нашої роботи, стратегію розвитку «ХДАВП» можливо охарактеризувати, як стратегію виживання та стабілізації.

На основі виявлених проблем у діяльності «ХДАВП», які ми розглянули у п.3.1 нашої роботи, пропонуємо наступні заходи та рекомендації для запровадження антикризової стратегії:

- списання заборгованості перед державою, продаж основних фондів;
- модернізація виробничих потужностей;
- запровадження ефективної кадрової політики;
- забезпечення державних замовлень для ОПК;
- відкриття додаткових сервісних центрів;
- вихід на світовий ринок.

Заходи та рекомендації антикризової стратегії «ХДАВП» наведені в рисунку 3.2.

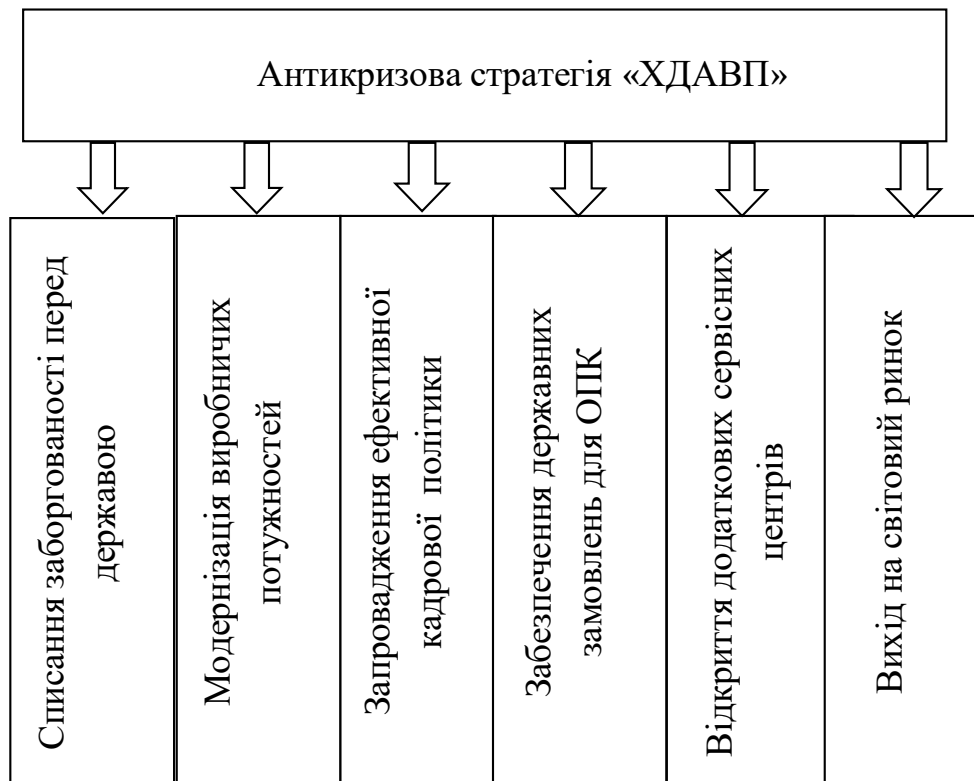


Рисунок 3.2 – Основні напрями антикризової стратегії на «ХДАВП»

Джерело: складено автором

Розглянемо та проаналізуємо запропоновані заходи та зробимо розрахунки трьох варіантів запропонованої антикризової стратегії «ХДАВП», які відображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Пропозиції до формування фінансової стратегії по виведенню підприємства з кризового фінансового стану

Об'єкт фінансової стратегії	Складові фінансової стратегії	Рекомендації			
		Найменування пропозиції	Кількісна оцінка по варіантах, тис. грн		
			№1	№2	№3
1. Доходи і надходження	1.1. Оптимізація основних і оборотних засобів	1.1.1. Продаж частини нематеріальних активів	77229	77229	38614
		1.1.2. Скорочення дебіторської заборгованості	10285	10285	6857
		1.1.3. Зниження запасів	125615	125615	125615
	1.2. Оптимізація кредиторської заборгованості	1.2.1. Списання заборгованості	0	0	2104419
	1.3. ЗЕД та ОПК	1.3.1. Отримання фінансування за рахунок контрактів на виконання робіт та ОПК	0	1200000	2400000
2. Витрати і відрахування	2.1. Оптимізація розподілу прибутку	2.1.1. Направити прибуток на розвиток виробництва	0	400000	800000
3. Взаємовідносини з бюджетом	3.1. Оптимізація основних і оборотних засобів	3.1.1. Отримання короткострокового бюджетного кредиту	600000	0	0
		3.1.2. Отримання довгострокового бюджетного кредиту	0	600000	0

Джерело: складено автором

Сутність варіантів антикризової стратегії полягає в наступному:

Варіант №1: підприємство реалізує 10% нематеріальних засобів; скорочує дебіторську заборгованість (за рахунок збільшення швидкості її оборотності) на 15%, зменшує запаси і витрати на 10%; намагається отримати короткостроковий бюджетний кредит у вигляді відстрочення по сплаті податків і платежів у розмірі 6 000 000 тис. грн. (500 000 тис. грн. по соціальному страхуванню і забезпеченню, 1 000 000 тис. грн. по заборгованості перед бюджетом).

Варіант №2: підприємство реалізує 10% нематеріальних засобів; скорочує дебіторську заборгованість (за рахунок збільшення швидкості її оборотності) на 15%; зменшує запаси і витрати на 10%; отримує фінансування за рахунок контрактів та замовлення ОПК загалом на 1 200 000 тис. грн.(співпраця з «Мотор Січ», Угорською компанією «Magnus Aircraft», та замовленням ОПК); направляє 100% прибутку на розвиток виробництва; намагається отримати довгостроковий бюджетний кредит у вигляді відстрочення по сплаті податків і платежів у розмірі 2 000 000 тис. грн. (1 500 000 тис. грн. по соціальному страхуванню і забезпеченню, 500 000 тис. грн. по заборгованості перед бюджетом).

Варіант №3: підприємство реалізує 5% нематеріальних засобів; скорочує дебіторську заборгованість (за рахунок збільшення швидкості її оборотності) на 10%; зменшує запаси і витрати на 10%; оптимізує кредиторську заборгованість за рахунок довгострокового відстрочення погашення заборгованості перед постачальниками і підрядниками у розмірі 6 000 000 тис. грн.; отримує фінансування за рахунок контрактів та замовлення ОПК загалом на 2 400 000 тис. грн.(співпраця з «Мотор Січ», Угорською компанією «Magnus Aircraft», та замовленням ОПК, згідно розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 429-р); направляє 100% прибутку на розвиток виробництва; отримує списання заборгованості у сумі 2 104 419 634,00 грн.

Зведена інформація по визначенню типу фінансової стійкості, по запропонованим варіантам представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Визначення типу фінансової стійкості підприємства, по запропонованим варіантам антикризової стратегії тис. грн.

№	Показники	Варіант №1	Варіант №2	Варіант №3
1	Власний капітал	-1643558	-1243558	1257433
2	Необоротні активи	829954	829954	868569
3	Наявність власних оборотних засобів	-2473512	-2073512	388864
4	Довгострокові зобов'язання	364749	1764749	2764749
5	Наявність власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів (величина функціонуючого капіталу)	-2108763	-308763	3153613
6	Короткострокові кредити банку	382461	-17539	182461
7	Загальна величина джерел формування запасів	-1726302	-326302	3336074
8	Загальна величина запасів	1130536	1130536	1130536
9	Надлишок або нестача власних оборотних засобів для формування запасів	-3604048	-3204048	-741672
10	Надлишок або нестача власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів	-3239299	-1439299	2023077
11	Надлишок або нестача основних джерел для формування запасів	-2856838	-1456838	2205538
12	Показник типу фінансової стійкості (S)	{0,0,0}	{0,0,0}	{0,1,1}
13	Надлишок або нестача коштів на 1 грн. запасів, грн.	-2,53	-1,29	1,95

Джерело: складено автором

Розглянемо, як запропоновані рекомендації щодо запровадження стратегії з подолання кризи на підприємстві впливають на загальну структуру балансу «ХДАВП»:

Варіант №1. Продаж частини нематеріальних активів призводить до зменшення необоротних активів та збільшенню оборотних активів на 77229 тис. грн.; скорочення дебіторської заборгованості, зменшення запасів та витрат на виробництво не змінює кількість оборотних активів, але призводить до перерозподілу коштів; отримання короткострокового кредиту у розмірі 2000000 тис. грн. збільшує величину короткострокових пасивів. Перерозподіл структури балансу розглянуто в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Перерозподіл структури балансу Варіант №1, тис. грн.

Актив		Пасив	
Необоротні активи	829954	Власний капітал	-1643558
Оборотні активи	1256151	Короткострокові кредити	382461

Джерело: складено автором

Варіант №2. Продаж частини нематеріальних активів призводить до зменшення необоротних активів та збільшенню оборотних активів на 77229 тис. грн.; скорочення дебіторської заборгованості, зменшення запасів та витрат на виробництво не змінює кількість оборотних активів, але призводить до перерозподілу коштів; перерозподіл прибутку на розвиток підприємства призводить до збільшення капіталу і збільшенню необоротних активів на 400000 тис. грн.; отримання довгострокового кредиту у розмірі 2000000 тис. грн. збільшує величину довгострокових пасивів і зменшенню короткострокових пасивів на 200000 тис. грн. надходження фінансування за рахунок контрактів та замовлення оборонно промислового комплексу (співпраця з «Мотор Січ», Угорською компанією «Magnus Aircraft», та замовленням ОПК) призводить до збільшення капіталу на 1200000 тис. грн. Перерозподіл структури балансу «ХДАВП» розглянуто в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Перерозподіл структури балансу Варіант №2, тис. грн.

Актив		Пасив	
Необоротні активи	829954	Власний капітал	-1243558
Оборотні активи	1256151	Короткострокові кредити	-17539
		Довгострокові зобов'язання	1764749

Джерело: складено автором

Варіант №3. Продаж частини нематеріальних активів призводить до зменшення необоротних активів та збільшенню оборотних активів на 38614 тис. грн.; скорочення дебіторської заборгованості, зменшення запасів та витрат на виробництво не змінює кількість оборотних активів, але призводить до перерозподілу коштів; перерозподіл прибутку на розвиток підприємства призводить до збільшення капіталу і збільшенню необоротних активів на 800000 тис. грн.; надходження фінансування за рахунок контрактів та замовлення ОПК (співпраця з «Мотор Січ», Угорською компанією «Magnus Aircraft», та замовленням ОПК) призводить до збільшення капіталу на 2400000 тис. грн.; списання заборгованості у сумі 2104419,634 тис. грн. призводить до збільшення капіталу за рахунок зменшення непокритого збитку. Перерозподіл структури балансу розглянуто в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Перерозподіл структури балансу Варіант №3, тис. грн.

Актив		Пасив	
Необоротні активи	868569	Власний капітал	1257433
Оборотні активи	1256151	Короткострокові кредити	182461
		Довгострокові зобов'язання	2764749

Джерело: складено автором

При реалізації схеми формування фінансової стратегії за першим варіантом підприємство не забезпечує резервів і витрат, тобто перебуває у стані фінансової кризи, за другим варіантом частина витрат покривається короткостроковими кредитами - підприємство перебуває в нестабільному

фінансовому становищі, за третім варіантом, витрати забезпечуються власними джерелами - підприємство виходить у нормальне і стабільне фінансове становище. Реалізація того чи іншого варіанту залежить від зовнішніх умов, зокрема від того, чи зможе компанія продати свої активи, отримати короткострокові чи довгострокові кредити, отримати замовлення від ОПК чи іноземних партнерів.

Після аналізу запропонованих трьох варіантів антикризової стратегії «ХДАВП» зазначимо, що варіант №3 є пріоритетним. Підприємство показує нормальну фінансову стійкість (показник типу фінансової стійкості - $S = [0,1,1]$).

ВИСНОВКИ

У відповідності з поставленими завданнями кваліфікаційної роботи магістра, отримані наступні результати:

1. Було уточнено поняття “криза” та “антикризове управління” та їх основні види. Поняття “антикризове управління” розглянуто у багатьох працях вітчизняних та закордонних вчених, які зазначають, що в умовах єдиного шляху виживання у ринковому середовищі є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, становлення ефективної системи “антикризового управління” постає першочерговою стратегічною метою успішного тривалого розвитку суб’єкта господарювання.

2. Для українських підприємств авіапромисловості актуальними будуть такі види стратегій: стратегія стабілізації росту, стратегія ринкової диверсифікації, стратегія нарощення збуту та стратегія реструктуризації. Стратегія стабілізації росту полягає в забезпеченні рівномірного збільшення обсягів збуту, інвестування в підвищення якості продукції для збереження конкурентних переваг. Стратегія ринкової диверсифікації базується на швидкому нарощенні збуту шляхом розширення географічних меж ринку, зміною ринку збуту, виготовлення видів продукції незадоволеного попиту. Стратегія нарощення збуту передбачає інвестування в розширення виробництва продукції з метою задоволення зростаючого попиту і підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок досягнення ефекту масштабу виробництва. Стратегія реструктуризації передбачає проведення заходів організаційного характеру, спрямованих на зміну структури та методів управління, форми власності, тощо.

3. Обґрунтовано основні етапи розробки стратегії “антикризового управління”. Щоб впровадити ефективну стратегію “антикризового управління” необхідно дотримуватися наступних етапів: постановка стратегічних цілей, аналіз управлінської діяльності підприємства, проведення SWOT-аналізу, оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства,

виявлення факторів становлення кризової фінансової ситуації та запропонувати шляхи її подолання.

4. Проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства ДП «ХДАВП» — одне з підприємств авіаційної промисловості України, що складається з кількох заводів, які забезпечують повний робочий цикл серійного виробництва, вдосконалення та обслуговування в процесі експлуатації виробництва літаків. Основні літаки, що випускаються в даний час: Ан-74, Ан-140 і Хаз-30. Проаналізувавши фінансові показники підприємства, можливо зробити висновок про зниження основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства на кінець 2020 року: зменшення собівартості реалізованої продукції, зменшення чистого доходу, падіння кількості залучених у виробництві працівників, зростання витрат. В підсумку ці показники вплинули на кінцевий результат 2020 року — збиток 194312 тис. грн. Проведений аналіз стійкості підприємства — чітко вказує на кризовий фінансовий стан «ХДАВП». Підприємству для стабільного функціонування не достатньо власних оборотних засобів і основних джерел для формування запасів. Короткострокових і довгострокових зобов'язань не достатньо для фінансування запасів, що в совою чергу призвело до того, що частина запасів була профінансована за рахунок кредиторської заборгованості.

5. В ході аналізу виробничої та фінансово-економічної діяльності ДП «ХДАВП» виявлені наступні характерні проблеми:

- вкрай низький рівень державного замовлення та його фінансування, що має наслідки у недостатньої завантаженості виробничих потужностей;
- застарілий основний фонд та виробничі технології, які не оновлюються у зв'язку із неможливістю фінансування нових дослідно-конструкторських робіт;
- невідповідність фінансових можливостей підприємства його положенню на галузевих і товарних ринках;
- необхідність утримання значної соціальної інфраструктури;
- недосконала організаційна структура, кадрова політика та організація виробництва;

- надвисокі витрати на обслуговування боргів, які сформувалися.

6. На основі виявлених проблем у діяльності «ХДАВП», запропоновано наступні заходи та рекомендації для запровадження антикризової стратегії:

- списання заборгованості перед державою, продаж основних фондів;
- модернізація виробничих потужностей;
- запровадження ефективної кадрової політики;
- забезпечення державних замовлень для ОПК;
- відкриття додаткових сервісних центрів;
- вихід на світовий ринок.

Розглянуто та проаналізовано три варіанта антикризової стратегії ДП «ХДАВП», обрано оптимальний третій варіант в результаті якого підприємство переходить в нормальний стійкий стан, за рахунок надходження фінансування з контрактів та замовлень ОПК, перерозподілу прибутку на розвиток підприємства, списання заборгованості, продажі частини активів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. УДК 65.012.8:658.114.45. Економічна безпека підприємств обороннопромислового комплексу України в системі національної безпеки держави. Автореферат. – Харків. 2017. – 40 с
2. Бартон Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – М.; С Пб.: Вильямс, 2003.- 208с.
3. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели: монография / Я. Г. Берсуцкий, Н.Н. Лепа, Т.С. Клебанова. – Донецк: Юго-Восток, 2000. – 276 с.
4. Бліхар В. С., УДК 005+351.862.4]:355.48, Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством Навч. посібник.Київ: ЦУЛ, 2003. - 504 с
6. Воронін О.Є., Товма І.О. УДК 65.012.32:330.31.01 Сутність та основні принципи антикризового управління Україна 2020-2021: Невиправдані очікування, неочікувані виклики (аналітичні оцінки). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-pidsumki-prognozi-ukr-eng.pdf>
7. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід / В. Герасичук // Економіка України. – 2003. - №9. – с. 12-17
8. Глотов В.А. Векторная стратификация / В.А. Глотов, В.В. Павельев. – М. : Наука, 1984. – 94с.
9. Гончарук А. Ю. Антикризисное управление и трансформация производственных систем: методология и практика / А. Ю. Гончарук. – М. : Экономика, 2006. – 287 с.

- 10.Денисов В. Т. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика: монография / В. Т. Денисов, О. В. Грищенко. НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2005. – 188с.
- 11.ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання / Нац. стандарт України. – Вид. офіц. – [Уведено вперше ; чинний від 2016-07-01]. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 17 с.
- 12.Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н.В. Касьянова. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011 – 375с
- 13.Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – 2-е изд. И доп. – М. : Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.
- 14.Ковалевська А. В., КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ з дисципліни «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ» Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2016 <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>
- 15.Контроллинг как инструмент управления предприятием: монография / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 279с.
- 16.Корупція в Україні 2020: розуміння, сприйняття, поширеність. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/>
- 17.КРАПКО О. СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНИХ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ. УДК 658:331.106.42 (043.2)
- 18.Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

19. Кулагина Г. Опыт антикризисного управления предприятием // Экономист. - 2005. - №10. - С.81-91
20. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. / Г. Кунц, С. О`Доннел. – М.: Наука, 1991. – Т.1. – 280 с.
21. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: монография \ Р. Н. Лепа. НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк: Юго-Восток, 2006. -308с.
22. Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррисей. – М. : Советское радио, 1979. – 144 с.
23. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб.. Київ : “Кондор”, 2006. 664 с.
24. Офіційний сайт «Верховної Ради України». [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2018-%D1%80#n70>
25. Офіційний сайт «Національний банк України» (Річний звіт).URL: <https://bank.gov.ua/>
26. Офіційний сайт. «Харківське державне авіаційно-виробниче підприємство». URL: <https://ksamc.com.ua/>
27. Пілецька С. Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства [текст] : монографія / С. Т. Пілецька. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.
28. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. О.Л. Пелявского и др.; под. ред. Я.В. Заболоцкого и др. – Изд. Испр.. – М. :Вильямс, 2006. –602с.
29. Пригожин А. И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / А. И. Пригожин, И. Стенгерс; пер. с англ.; общ. Ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климентовича, Ю. В. Сачкова. – М. : Прогресс, 1986. - 432 с.
30. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192с.

- 31.Редькін Д.О. УДК 336.01 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. [URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf](https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf)
- 32.Рейтингове агенство: Кредит рейтинг URL: https://www.creditrating.ua/img/st_img/AS/2014/10.10.2014/AVIA_CR_I_p ol_2014.pdf
- 33.Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С.235–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
- 34.Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Випуск 6 (2). С.52-55.
- 35.Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. 568с.
- 36.Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). – С. 122-126.
- 37.Хаккен Г. Синергетика: научное издание: пер. с англ. / Г.Хаккен. – М.: Мир, 1980. – 404 с.
- 38.Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. 256 с.
- 39.Юрко І.В. «Актуальність антикризового управління в умовах воєнного часу»; III міжнародна науково-теоретична конференція SCIENCE OF XXI CENTURY: DEVELOPMENT, MAIN THEORIES AND ACHIEVEMENTS 2 грудня 2022; Хельсінкі, FIN

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство	Дата (рік, місяць, число)	2021	КОДИ
Територія	ХАРКІВСЬКА	за ЄДР	138894	6310136600
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ		140
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КОПФГ		30.30
Середня кількість працівників	1 827	за КВЕД		
Адреса, телефон	вул. Сумська, буд. 134, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61023		7070789	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2).
грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	772 314	772 294
первісна вартість	1001	776 470	775 566
накопичена амортизація	1002	4 156	3 272
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44 467	41 882
Основні засоби	1010	105 085	92 712
первісна вартість	1011	565 594	568 011
знос	1012	460 509	475 299
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	295	295
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	922 161	907 183
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 257 775	1 256 151
Виробничі запаси	1101	179 433	184 048
Незавершене виробництво	1102	1 074 071	1 067 784
Готова продукція	1103	2 457	2 516
Товари	1104	1 814	1 803
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 495	18 386
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	204	212
з бюджетом	1135	13 411	10 492
у тому числі з податку на прибуток	1136	8	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40 990	39 467
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 980	1 234
Готівка	1166	21	23
Рахунки в банках	1167	1 959	1 211
Витрати майбутніх періодів	1170	56	71
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	12 611	13 063
Усього за розділом II	1195	1 356 522	1 339 076
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 278 683	2 246 259

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 003 375	1 003 375
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	3 246	3 246
Додатковий капітал	1410	786 425	786 425
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 126	1 126
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 279 975)	(3 448 015)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(1 485 803)	(1 653 843)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	155 768	155 768
Інші довгострокові зобов'язання	1515	138 775	182 461
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	17 500	26 520
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	312 043	364 749
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	225 048	226 728
розрахунками з бюджетом	1620	157 142	177 034
у тому числі з податку на прибуток	1621	23	26
розрахунками зі страхування	1625	214 452	231 493
розрахунками з оплати праці	1630	225 511	251 026
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	59 492	61 839
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 920	32 225
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 538 878	2 555 008
Усього за розділом III	1695	3 452 443	3 535 353
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 278 683	2 246 259

Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Задорожний Сергій Миколайович

Храпуненко Микола Маратович

Додаток Б

Звіт фінансові результати

Підприємство Харківське державне авіаційне виробниче підприємство (найменування) Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01 за ЄДРПОУ 14308894

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2020 р. **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67 438	84 324
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(81 778)	(87 905)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(14 340)	(3 581)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	12 942	74 526
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(44 456)	(47 879)
Витрати на збут	2150	(1 405)	(1 328)
Інші операційні витрати	2180	(73 223)	(70 081)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(120 482)	(48 343)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	23
Інші доходи	2240	14 164	43 991
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(61 722)	(10 912)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Додаток Б

Звіт фінансові результати

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(168 040)	(15 241)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(168 040)	(15 241)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(168 040)	(15 241)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8 838	13 198
Витрати на оплату праці	2505	87 405	88 013
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 409	27 462
Амортизація	2515	15 588	18 124
Інші операційні витрати	2520	55 242	74 475
Разом	2550	194 482	221 272

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

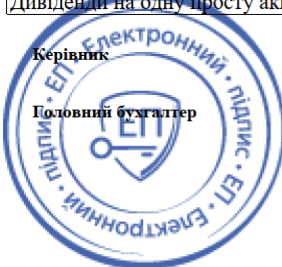
Керівник

Головний бухгалтер

С.П. Задорожний
Сергій
Миколайович

Задорожний Сергій Миколайович

Храпуненко Микола Маратович



Додаток В

Звіт про рух грошових коштів

Підприємство Харківське державне авіаційне виробниче підприємство Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01
(найменування) за ЄДРПОУ 14308894

КОДИ
2021 01 01
14308894

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2020** р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	63 323	92 637
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	9 595	3 527
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	31 321	36 171
Надходження від повернення авансів	3020	-	13
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	3	88
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	458	348
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	4 831	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	6 041	706
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(35 132)	(58 505)
Праці	3105	(44 220)	(46 851)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(11 891)	(12 701)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(10 197)	(10 979)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(9 936)	(10 979)
Витрачання на оплату авансів	3135	(127)	(104)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(14 688)	(2 466)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-683	1 884
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Продовж. додатку В

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(46)	(457)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(2 052)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-46	-2 509
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-729	-625
Залишок коштів на початок року	3405	1 980	2 969
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(17)	(364)
Залишок коштів на кінець року	3415	1 234	1 980

Керівник

Головний бухгалтер

Сергій
Миколайович

Задорожний Сергій Миколайович

Храпуненко Микола Маратович

Продовж. додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	(168 040)	-	-	(168 040)
Залишок на кінець року	4300	1 003 375	3 246	786 425	1 126	(3 448 015)	-	-	(1 653 843)

Керівник

Задорожний Сергій Миколайович

Головний бухгалтер

Храпуненко Микола Маратович

