

62
16.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



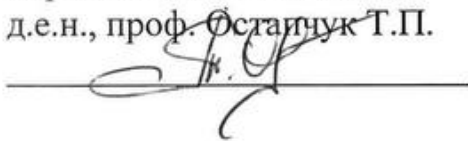
БАЦАЛА Ольга Василівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

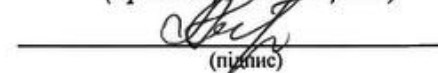


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Бацала О.В. Організація антикризового управління діяльністю підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації антикризового управління діяльністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: кризи, фактори криз, антикризове управління, мотивація, дебіторська заборгованість, ціна.

Annotation

Batsala O.V. Organization of anti-crisis management of enterprise activities. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the organization of anti-crisis management of the enterprise's activities were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: crises, crisis factors, anti-crisis management, motivation, receivables, price.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи організації антикризового управління діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Поняття антикризового управління діяльністю підприємства	7
1.2. Організація антикризового управління діяльністю підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації антикризового управління діяльністю підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації антикризового управління діяльністю підприємства	30
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня організації антикризового управління діяльністю ТОВ «Сандора»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Сандора»	47
2.3. Оцінка рівня організації антикризового управління діяльністю підприємства	55
Висновки до розділу 2.....	65
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення в сфері організації антикризового управління діяльністю ТОВ «Сандора»</i>	67
3.1. Виявлення кризових явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства та обґрунтування системи стратегічних антикризових заходів.....	67
3.2. Обґрунтування організаційних заходів антикризового управління ТОВ «Сандора».....	74
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів	83
Висновки до розділу 3.....	92
<i>Висновки</i>	94
<i>Список використаних джерел</i>	98
<i>Додатки</i>	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Теорія та практика антикризового управління підприємствами набуває особливого значення в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Причинами нестабільного стану підприємств є неефективна маркетингова політика, невисокий рівень менеджменту, відсутність системи моніторингу фінансового стану підприємства, а також низька адаптивність до впливу зовнішнього середовища.

Загалом, кризові тенденції на підприємствах України визначаються зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування. Зовнішні причини обумовлені, насамперед, незалежними від підприємств факторами, такими як ціни на послуги природних монополій і матеріальні ресурси. Більшість підприємств у ході свого розвитку та функціонування стикається з кризовими процесами, що зумовлює необхідність впровадження системи антикризового управління та регулярного управління ризиками підприємства з метою нейтралізації чи пом'якшення кризових ситуацій.

Останніми роками значно зросла кількість досліджень і публікацій стосовно антикризового управління. Передусім це пояснюється глибинною кризою, що охопила більшість підприємств різних галузей. Чимало уваги було приділено питанням ефективного антикризового управління, виникненню та попередженню кризових явищ на підприємстві. Так, питання антикризового управління у своїх працях досліджували багато вітчизняних і закордонних науковців, зокрема: В. О. Василенко, Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко, С. Т. Пілецька, Ю. Ю. Копча, С. Ю. Камишна, Л. С. Ситник, З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, А. М. Штангрет, О. І. Копилук. Разом із тим потребує подальшого дослідження систематизація підходів щодо сутності антикризового управління та питання впровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації антикризового управління діяльністю підприємства, а також визначення резервів підвищення відповідного процесу.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття антикризового управління діяльністю підприємства;
- дослідити організацію антикризового управління діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності організації антикризового управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації антикризового управління діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Сандора»;
- оцінити рівень організації антикризового управління діяльністю підприємства;
- виявити кризові явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства та обґрунтувати систему стратегічних антикризових заходів;
- обґрунтувати організаційні заходи антикризового управління ТОВ «Сандора»;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес організації антикризового управління діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади організації антикризового управління діяльністю підприємства ТОВ «Сандора».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему антикризового управління діяльністю підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням

основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «антикризове управління»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів криз; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності організації антикризового управління діяльністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних та прикладних засад удосконалення організації антикризового управління діяльністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку практичні засади розробки антикризової програми підприємства, що включає комплексний підхід до формування системи мотивації, управління дебіторською заборгованістю та зниження ціни виготовленої продукції, яка спрямована на вирішення питань стабілізації фінансового стану підприємства та недопущення кризових явищ.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні організаційних заходів антикризового управління, що складають антикризову програму підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Бацала О.В. Теоретичні засади антикризового управління в господарській діяльності підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2024.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (06–07 листопада 2024р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 36 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 89 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття антикризового управління діяльністю підприємства

Військова та економічна агресія Російської Федерації проти України, нестабільність та динамічні зміни, що постійно відбуваються у сучасному ринковому середовищі, призводять до різноманітних негативних явищ, які мають суттєвий вплив на функціонування підприємств. Сьогодні ще однією з головних причин таких проблем є недостатній професійний рівень управлінського персоналу, який би мав своєчасно розпізнавати кризові ситуації і миттєво на них реагувати. Запізніла або неправильна реакція на них може спричинити навіть банкрутство підприємства.

У будь-якому суспільстві як у цілісній соціально-економічній системі час від часу виникають кризові процеси, які загрожують існуванню самої системи. Найбільш істотне значення в такій ситуації має подолання кризового стану на підприємствах, які формують первинну ланку національної економіки. В свою чергу, будь-яке підприємство є складовою загальної економічної системи, на яку впливає значна кількість чинників прямого та опосередкованого характеру. Зважаючи на складне економічне, фінансове та політичне становище, більшість підприємств перманентно стикаються із фінансовою кризою. У цілому кризовим для підприємства можна вважати не лише такий стан, за якого у нього відсутній прибуток, а й той, за якого зменшується платоспроможність, а також втрачаються або ж взагалі відсутні стратегічні перспективи розвитку.

Сьогодні багато вітчизняних підприємств опинилися в складних умовах внаслідок воєнного стану та зміни вектору економіки України і переорієнтації її на європейський ринок. Поняття «криза» неоднозначне: з одного боку, вказує на негаразди в діяльності підприємства, з іншого – спонукає підприємство шукати нові види та методи своєї діяльності. У табл. 1.1 наведено морфологічну оцінку поняття «криза».

Таблиця 1.1

Морфологічна оцінка поняття «криза»

Автор	Поняття	Ключові слова
Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. [1]	Криза – надзвичайна ситуація, у результаті якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства	надзвичайна ситуація
Костецький В. [30]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі	загрожує життєстійкості
Кузнєцов Є.С. [31]	Криза – незаплановані зміни у діяльності та обмежені можливості впливу менеджменту на діяльність підприємства з важко прогнозованими наслідками, що ставлять під загрозу весь подальший розвиток підприємства	важко прогнозовані наслідки
Чернявський А.Д. [83]	Криза – ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невідзначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищах	зовнішнє та внутрішнє середовище
Сердюкова К.Г., Сукрушева Г.О., Нестерова С.М. [64]	Криза – надзвичайна ситуація, що складається на підприємстві на різних стадіях його життєвого циклу і може загрожувати його життєстійкості, оскільки має важко прогнозовані наслідки	загрожує життєстійкості
Гордієнко Т.В. [15]	Криза – специфічна фаза розвитку, яка характеризується різкою зміною звичного устрою життя системи, порушенням її рівноваги	порушення рівноваги
Журавська А.Р. [23]	Криза характеризує кризову ситуацію як максимально можливу ступінь зміни і відхилень від нормальної ситуації, що призводить до негативних впливів на систему або до негативного результату	Відхилення від нормальної ситуації

Джерело: складено автором на основі [1; 15; 23; 30; 31; 64; 83]

Як і в будь-якій сфері діяльності, класифікація причин економічної кризи включає два рівні: об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні. З точки зору управління підприємством важливо розуміти причини виникнення криз. Вони можуть бути зовнішніми, тобто пов'язаними з макроекономічними тенденціями, політичною ситуацією, конкурентною середовищем і станом ринку, або внутрішніми, тобто пов'язаними зі стратегіями розвитку, управлінням, організацією виробництва, інноваційною та інвестиційною політикою, внутрішніми конфліктами. Іншими словами, зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства, а внутрішні викликані діями управлінської команди. Причини виникнення кризи на підприємстві наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Причини виникнення кризи на підприємстві

Зовнішні	Внутрішні	Інформаційні
1. Соціально-економічні:	1. Управлінські:	1. Зовнішні:
інфляція	високий рівень комерційного ризику	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через політичні фактори
нестабільність податкової системи	недостатнє знання кон'юнктури ринку	
нестабільність регулівного законодавства	неефективний фінансовий менеджмент	
зниження рівня реальних доходів населення	неефективне управління витратами виробництва	
безробіття	відсутність гнучкості в управлінні	
відставання в науково-технічному розвитку	неякісна система бухгалтерського обліку та звітності	
2. Ринкові:	2. Виробничі:	2. Ринкові:
посилення монополізму	застарілі та зношені основні фонди	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через маркетингові стратегії конкурентів та/або контрагентів
нестабільність валютного ринку	низька продуктивність праці	
конкуренція	високі енерговитрати перевантаженість об'єктами соціальної сфери	
3. Інші:	3. Ринкові:	3. Внутрішні:
політична нестабільність	низька конкурентоспроможність продукції	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через переслідування цілей, що лежать поза завданнями господарської діяльності підприємства
стихійні лиха	залежність від обмеженого кола погіршення криміногенної ситуації	
погіршення криміногенної ситуації	постачальників та покупців	

Джерело: складено автором на основі [64]

При дослідженні кризових факторів може виникнути переконання, що антикризове управління зводиться до роботи тільки з внутрішніми факторами – фактично до внесення тих чи інших змін до політики управління підприємством. Можливо, тому багато фахівців розуміють під антикризовим управлінням або управління підприємством напередодні банкрутства, або діяльність кризових керівників у рамках ініційованої процедури банкрутства. Але такий підхід акцентує увагу лише на «лікуванні» кризи, абсолютно ігноруючи діагностику кризи на ранніх стадіях. Головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, коли

фінансові труднощі не можуть мати постійний стабільний характер. Мови про банкрутство за такого підходу бути не повинно, оскільки має бути налагоджений управлінський механізм усунення проблем, що виникають до того, як вони прийняли незворотний характер [19].

Залежно від причин виникнення кризи настають унаслідок об'єктивних чинників, що зумовлені настанням тієї чи іншої фази життєвого циклу підприємства, або ж ситуаційними, спричиненими зовнішніми і внутрішніми обставинами. Тому для запобігання виникненню кризових ситуацій потрібно застосовувати в управлінні аналіз і планування, щоб забезпечити подальші перспективи розвитку підприємства. Такі дії дадуть можливість не тільки запобігти кризі, а й підвищити ефективність антикризового управління підприємством.

Отже, зазначимо, що антикризове управління має включати в себе діагностику зовнішніх і внутрішніх причин виникнення кризи та створення набору інструментів, які запобігають виникненню цих причин, що знижує негативні наслідки до мінімуму в разі їх виникнення.

У сучасних умовах існують досить різні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством. Здійснюючи аналіз наявних підходів, описаних в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності [28].

Основні підходи науковців до поняття «антикризове управління» наведено в табл. 1.3. Проаналізувавши наявні трактування поняття «антикризове управління», можна виокремити такі цілі:

- 1) фінансова стабілізація підприємства;
- 2) локалізація кризових явищ;
- 3) недопущення банкрутства підприємства;
- 4) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;

5) запобігання повторенню кризи.

Таблиця 1.3

Визначення сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями

Автор	Антикризове управління – це
Щербань І.О. [88]	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання
Бланк І.А. [7]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Дж. Кейнс [27]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Кузнєцов Є.С. [31]	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Ситник Л.С. [65]	система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Лігоненко Л.О. [32], Терещенко О.О. [71]	частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Костецький В. [30]	управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Маховка В.М. [37]	- як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; - як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи; - як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи; - як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.

Джерело: складено автором на основі [7; 27; 30; 31; 32; 37; 65; 71; 88]

Така різноманітність у трактуванні сутності та змісту антикризового управління зумовлена відносною новизною цього напрямку управління у вітчизняній науці та практиці. В економічній теорії країн Заходу термін «антикризове управління» (crisis management) має такі поширені значення:

1. Turnaroundmanagement – процес, що призначений для фінансового оздоровлення підприємства.
2. Corporaterecovery (корпоративне оздоровлення) – реалізація комплексу антикризових заходів для оздоровлення підприємства за допомогою менеджменту та (або) консалтингових фірм у рамках корпоративного законодавства.
3. Financialrecovery (фінансове оздоровлення) – процес оздоровлення фінансів фірми [1].

Як систематичний процес ідентифікації, дослідження і реагування на потенційні загрози дуже близьким до поняття «антикризове управління» є термін «ризик-менеджмент». Його основним напрямом є спрямування на максимізацію ймовірності настання позитивних явищ і мінімізацію ймовірності настання подій, що не відповідають цілям підприємствам.

Усі різноманітні формулювання щодо змістовного навантаження антикризового управління можна узагальнити у його особливостях [22]:

- метою антикризового управління є забезпечення стійкості підприємства в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється;
- антикризове управління має на меті вчасне, адекватне та дійове реагування на зміни зовнішнього середовища;
- основою антикризового управління є процес безперервного пошуку інноваційних здобутків у всіх сферах діяльності підприємства;
- антикризове управління повинно реалізовуватися невіддільно від загальної стратегії підприємства [2, с. 56–59].

Мета антикризового управління полягає у вчасному прогнозуванні, розумному розпізнаванні та благополучному подоланні криз. Основні процеси антикризового управління допомагають досягти його мети, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Процеси антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [31]

Зважаючи на існуючі визначення сутності антикризового управління можна зробити висновок, що в сучасних умовах антикризове управління направлене не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування [44].

Таким чином, можна визначити, що криза на підприємстві складається внаслідок негативного внутрішнього середовища за неефективного менеджменту за всіма видами діяльності підприємства, а також під впливом зовнішніх факторів, таких як економічна і політична нестабільність, стихійні лиха, тощо. Наслідком є неотримання прибутку, а в гіршому разі – отримання значних збитків підприємством. Тому розроблення антикризових заходів, тобто впровадження антикризового управління, що дасть можливість підприємству перейти до нової фази: в разі позитивного результату – до фази розвитку, в разі негативного

результату – до впровадження процедури банкрутства на підприємстві є вкрай необхідним за умов сьогодення.

1.2. Організація антикризового управління діяльністю підприємства

Необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління є ключовим питанням для підприємництва на будь-якому історичному чи циклічному етапі його розвитку. Поточна економічно-соціальна ситуація в країні вимагає адекватної та швидкої реакції суб'єктів господарювання на так звані «кризові хвилі» за допомогою використання прогресивних технологій ризикменеджменту. Очевидно, що умови діяльності сучасних установ у багатьох аспектах є несприятливими. Таким чином, антикризове управління стає все більш популярним серед вітчизняних підприємств.

До головних елементів системи антикризового управління підприємством доцільно віднести: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення [14].

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [15].

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. Система антикризового управління підприємством повинна відповідати і таким принципам:

- сталість і безперервність;
- рання діагностика кризових явищ;

- інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства;
- управління по «слабких сигналах».

У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції: прогнозування та планування, організацію, мотивацію та контроль.

Однією із функцій антикризового управління є прогнозування, що дозволяє якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї й мінімізувати її наслідки.

Прогнозування техніко-економічного та фінансового стану підприємства (антикризове прогнозування) – це наукове, засноване на системі причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей виявлення стану та вірогідних шляхів розвитку підприємства.

Завдання прогнозування полягає в тому, щоб виявити передбачувані тенденції в розвитку діяльності підприємства й оцінити їх стійкість, а також сформулювати теоретичний аналог реальних економічних процесів з їх повною і точною імітацією [1].

Антикризове прогнозування використовується для забезпечення реальності стратегічних орієнтирів. Мета будь-якого прогнозу – виявити майбутні процеси і передбачити розвиток подій. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватись як до позитивних, так і негативних тенденцій, максимізувати прибутки (результати) і мінімізувати збитки [2].

Оптимальний варіант прогнозу є підставою для подальшого антикризового планування.

Планування – необхідна передумова ефективної реалізації будь-якого проекту. У загальному функція антикризового управління планування є процесом підготовки управлінських рішень. Для адекватного реагування на зміни в зовнішньому середовищі планування має здійснюватися постійно.

Планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів підприємства загалом, його підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб тощо. Воно є органічною складовою процесу управління, що задає напрям і параметри майбутнього розвитку. Основу процесу планування становить

складання планів, що містять цілі й завдання, визначають послідовність їх виконання, потрібні ресурси і терміни виконання робіт, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Планування як процес антикризового управління включає постановку цілей і завдань, розроблення стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів і їх розподіл за цілями й завданнями, доведення планів до всіх, хто їх повинен виконувати й відповідальний за їх реалізацію.

Стратегічні плани становлять основу цілісної системи планування, тому стратегічне планування є предметом активної діяльності сучасного менеджменту.

Стратегічне планування, з одного боку, є функцією стратегічного менеджменту, з іншого – процесом проектування ймовірного або логічного майбутнього підприємства з урахуванням змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах [23].

Планування передбачає фінансове й техніко-економічне обґрунтування ходу і результатів майбутнього розвитку підприємства, систему взаємопов'язаних заходів, що забезпечують досягнення намічених рівнів, темпів і пропорцій при найраціональнішому використанні ресурсів [34]. Етапи антикризового плану підприємства представлено на рис. 1.2.

У процесі антикризового планування вирішуються такі основні завдання:

1. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому значенні. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, що поліпшують відносини суб'єкта підприємницької діяльності з його оточенням. Підприємству необхідно адаптуватися до зовнішніх чинників, виявити відповідні варіанти антикризової стратегії та забезпечити ефективне пристосування цієї стратегії до навколишніх умов.

2. Розподіл ресурсів, що передбачає розподіл обмежених ресурсів, таких, як фонди, технологічний досвід і дефіцитні управлінські таланти.

3. Внутрішня координація, тобто координація стратегічної діяльності для забезпечення сильних ринкових позицій підприємства.



Рис. 1.2. Етапи антикризового плану підприємства

Джерело: складено автором на основі [40; 61; 69]

4. Формування у менеджерів стратегічного передбачення. Більшість зарубіжних підприємств використовує стратегічне планування для того, щоб передбачити потенційні кризові ситуації, які можуть виникати за межами або всередині підприємства/організації. До основних належать такі плани:

- маркетингу – обсяги і приріст продажів, частка ринку та її можливі зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни, їх динаміка тощо;
- виробництва – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (у тому числі сертифікація) тощо;
- фінансовий – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обігу, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;
- з персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка оплати праці, рівень кваліфікації тощо;

- науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розроблення, патентна чистота розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо [88].

Інструментами антикризового планування виступають: Hedging, SWOT аналіз, Керуюча компанія, Strategic Planning, Benchmarking, Big Data Analytics, Crisis management audits, Crisis Management Planning, Crisis management plans, Mission Statements and Vision Statements, PEST аналіз, Porter five forces analysis, Price Optimization Models, Reputational risk assessments, Scenario planning, Комунікаційні пристрої, Політика [89].

Організація як функціональна категоризація інструментів і процедур в антикризовому менеджменті – це оздоровлення підприємства за такими основними напрямками: виробнича структура (забезпечення ресурсами та ефективністю їх використання); управлінська структура; менеджмент персоналу; управління фінансовими ресурсами.

При реалізації антикризової стратегії керівництво завжди має враховувати її взаємозв'язок зі структурою підприємства й об'єднати формування структури організації й планування. Структура ґрунтується на стратегії й повинна забезпечувати її ефективність настільки, наскільки це можливо з точки зору загальної ситуації [5].

Структура управління організації характеризується такими параметрами, як складність, ступінь централізації і формалізації виконання робіт з управління, механізми координації та підстрахування. У кризовий період зміни в структурах управління повинні бути спрямовані передусім на створення умов для виживання організації за рахунок раціонального використання ресурсів, зниження витрат і чіткішої роботи управлінського апарату.

Ціллю організації як процесу та функції антикризового управління є узгодження дії всіх елементів (бізнес-процесів) організації та забезпечення результату, а саме, виведення організації з кризи з найменшими втратами.

Для виконання функції організації в антикризовому менеджменті можуть бути застосовані такі інструменти: Санація, Реінжиніринг бізнес-процесів, Програмне

забезпечення, Навчання, Люди (команда), Краудсорсинг, Консалтинг, Комунікаційні пристрої, Інновації, Ефективність (керівника), Вікіноміка, Аутстафінг, Zero-Based Budgeting, Strategic Alliances, Social Media Programs, Supply chain management, Outsourcing, Open Innovation, Mergers and Acquisitions, Incident Management, Crisis management team, Crisis Management Planning, Crisis management cabinets, Complexity Reduction, Change Management Programs, Budget, Balanced Scorecard, Реструктуризація, Керуюча компанія, Hedging, Downsizing, Decision Rights Tools [89].

Мотиваційна функція антикризового управління є управлінською діяльністю, що спрямована на процес спонукання персоналу на досягнення цілей антикризового менеджменту в цілому, цілей обраної антикризової стратегії та визначеної тактики.

Особливості мотивації персоналу в антикризовому менеджменті зумовлені тим, що в силу кризових умов прийняття управлінських рішень часто здійснюється в обстановці зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності та конфліктності інтересів різних груп працівників. Тим не менше, керівники втілюють свої рішення в життя, застосовуючи на практиці принципи стимулювання й мотивації, враховуючи складність ситуації.

У процесі передкризового менеджменту Чернявський А.Д. рекомендує розробити систему участі працівників у розподілі прибутків підприємства, акціонуванні за рахунок прибутку підприємства, акціонерного товариства, створити в колективі атмосферу, що стимулює творчий пошук і освоєння нововведень, а у процесі подолання кризи – впровадити систему обов'язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення. Стимулювати персонал за систематичну роботу в галузі економічної розвідки шляхом значних разових преміювань, а також збільшення частки їхньої участі в майбутніх прибутках [83].

Сьогодні виділяють наступні антикризові інструменти як інструменти мотивації: Satisfaction and Loyalty Management, Керуюча компанія, Коучинг, Core Competencies, Crisis Communications, Crisis Management Planning, Crisis Reputation Management, Crisis Spokesperson, Customer Relationship Management, Customer

segmentation, Employee Engagement, Employee Engagement Surveys, Management by objectives, TQM, Zero-Based Budgeting [89].

Класики менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі визначили, що функція контролю – це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно зобов'язана мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації. Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний.

Функція контролю в антикризовому управлінні може бути реалізована внутрішніми ресурсами та залученням суб'єктів контролю зовні.

Внутрішній контроль – це система заходів, організованих керівництвом підприємства і здійснюваних на підприємстві з метою найефективнішого виконання всіма працівниками своїх обов'язків при здійсненні господарських операцій. Внутрішній контроль визначає законність цих операцій та їх економічну доцільність для підприємства [65].

Зовнішній контроль – це діяльність з аналізу і спостереження при залученні сторонньої організації. Незалежний аудит зазвичай проводиться дипломованим бухгалтером, професіональною компанією, аудитором, що надає висновок про те, чи звіти точно і справедливо відображають діяльності фірми й фінансове становище.

Цілями організації антикризової системи внутрішнього контролю на підприємстві є [59]:

- здійснення впорядкованої та ефективної діяльності підприємства;
- забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства;
- забезпечення збереження майна підприємства.

Функція контролю в антикризовому менеджменті повинна забезпечити, аби:

- бухгалтерська (фінансова) звітність велась коректно, все що включено у звітність, було правильно визначено, класифіковано, оцінено й зареєстровано;
- бухгалтерська (фінансова) звітність давала вірне й об'єктивне уявлення про підприємство в цілому;
- комп'ютерні програми, контролюючі функціонування облікової системи, що включають формування первинних документів, їх аналіз та рознесення по рахунках, не могли бути сфальсифіковані;
- кошти підприємства не могли бути незаконно привласнені або неефективно використані;
- усі відхилення від планів своєчасно виявлялися, аналізувалися, а винні несли відповідальність;
- внутрішня звітність оперативно передавалася особам, уповноваженим приймати управлінські рішення, для її оптимального використання [6].

Не менш важливою складовою функціонального напрямку антикризового управління є облік – виконання всіх планів, програм, завдань з антикризового управління повинен бути організований за такими показниками, як кількість, якість, витрати, виконавці й терміни. Облік витрат ресурсів доцільно організовувати за всіма видами ресурсів, видам діяльності, продукції, стадіями її життєвого циклу, а також по відділах, службах і підрозділах, товарних ринках [71].

Застосування новітніх інструментів та антикризових процедур з метою контролю є обов'язковим, що зумовлено сучасними тенденціями. Ми виділили сучасні інструменти контролю, які можуть бути застосовані в антикризовому управлінні: Керуюча компанія, Audit, Big Data Analytics, Controlling, Crisis Management Planning, Outsourcing, Price Optimization Models, Supply chain management, Statistical process control, Total quality management, Комунікаційні пристрої, Моніторинг, Програмне забезпечення [89].

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що метою антикризового управління є вчасне прогнозування, розумне розпізнавання та благополучне подолання криз. Основні засади антикризового управління допомагають досягти його мети, рис. 1.3.

Отже, для оцінки впливу кризових явищ на підприємство слід мати розуміння не тільки їхніх причин, а й можливих наслідків. Ними може стати як руйнування підприємства, так і його оновлення, як оздоровлення фірми, так і виникнення у ній нового витка кризи.



Рис. 1.3. Основні засади антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [6; 59; 65; 83]

Щоб запобігти згубному впливу цих процесів на організацію, застосовують антикризове управління як процес управління, що дає можливість менеджерам здійснювати свої функції так, щоб оптимально усувати невідкладні проблеми. Таким чином, антикризове управління підприємством як система являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності. Аналіз наукової літератури дав підстави для визначення понять основних функцій антикризового менеджменту, а саме: антикризового прогнозування й планування, функції антикризової організації, мотивації й контролю.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації антикризового управління діяльністю підприємства

За умов економічної глобалізації та складних трансформаційних перетворень України в європейський економічний простір виникає необхідність удосконалення елементів системи ефективності антикризового менеджменту підприємств. Ефект від упровадження елементів антикризового управління повинен проявлятися заздалегідь, у процесі та після проходження фази гострої кризи.

Антикризове управління, як і будь-який вид управління, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами [68].

Під ефективністю антикризового управління, на нашу думку, слід розуміти сукупність характеристик суб'єкта господарювання, що безпосередньо впливають на створення сприятливих умов для досягнення високих результатів з меншими витратами у певний час.

Ефективність управління повинна характеризуватися досягненням цілей управління, але існують і конкретні показники ефективності, які залежать від: мистецтва управління керівника; методології розроблення ризикованих рішень; наукового аналізу обстановки, прогнозування тенденцій ситуації, що склалася; корпоративності, оперативності й гнучкості управління; якості антикризових програм; системи моніторингу кризових ситуацій [11].

Серед великої кількості розглянутих методик оцінки ефективності антикризового управління, ми вважаємо найбільш повною методику, яка дозволяє оцінити ефективність антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління в розрізі аналітико-експертної оцінки.

На нашу думку, під час оцінки антикризового управління слід урахувати не тільки результативні показники господарської діяльності керованої системи у цілому, які досягнуті підприємством за період впровадження антикризового

управління, а й показники ефективності управлінської діяльності, функціонування самої системи антикризового управління.



Рис. 1.4. Процес оцінки ефективності антикризового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [34; 83; 88]

Методика, що розглядається, дає змогу проводити аналітико-експертну бальну оцінку ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника, відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування

механізму управління. Методика оцінки ефективності антикризового управління складається з трьох етапів, рис. 1.4.

На етапі збору та оцінки інформаційних даних:

- установлюється періодичність оцінки ефективності антикризового управління;
- створюється спеціалізована робоча група;
- визначаються інші необхідні ресурси для проведення оцінки, здійснюється збір необхідної інформації (у внутрішньому і зовнішньому середовищі);
- оцінюється достатність і достовірність отриманої інформації;
- робиться попередній висновок про стан підприємства.

Оскільки підприємство в системі антикризового управління є одночасно і суб'єктом, і об'єктом антикризових дій, то етап збору та оцінка інформаційних даних є важливими з погляду визначення й аналізу кризових передумов, які залежать від зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Фінансово-інноваційний етап пов'язаний з аналізом ефективності антикризового управління підприємством. На даному етапі визначається вага кількісних і якісних показників, табл. 1.4, об'єднаних за допомогою п'яти критеріїв ефективності (1–5). Кожен показник із табл. 1.4 має ваговий коефіцієнт, виходячи з його значущості, при цьому по кожній із п'яти груп критеріїв максимальним значенням вважається 1.

Таблиця 1.4

Показники оцінки ефективності антикризового управління

Критерії оцінки ефективності	Показник ефективності	Проміжні показники ефективності
1	2	
1. Економічна ефективність	Величина прибутку і показники рентабельності, ефективність бізнесу на основі розрахунку рентабельності підприємства, ліквідність балансу, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність підприємства і капіталовіддача, ринкова привабливість і активність на ринку цінних паперів, оцінка ймовірності банкрутства	Показник ефективності фінансово-господарської діяльності
2. Адаптивність	Фінансова стійкість і стабільність підприємства в часі, швидкість реакції керівництва на зміни в навколишнього	

Продовження табл. 1.4

1	2	3
	середовища, швидкість прийняття рішень щодо усунення проблем, що виникають	Показник ефективності системи менеджменту підприємства
3. Інноваційна ефективність	Якість продукції, періодичність упровадження інновацій, витрати на НДДКР, інноваційна ефективність	
4. Соціальна ефективність	Умови праці, відсутність плинності кадрів, клімат у колективі, робота профспілки, дотримання норм керованості, середня заробітна плата, обсяг виплат соціального характеру, продуктивність праці, коефіцієнт випередження темпу зростання продуктивності праці щодо темпів зростання заробітної плати	
5. Ефективність управління	Компетентність і професіоналізм управлінського персоналу, наявність положень, що регламентують діяльність підприємства, документів, стандартів, витрати на управління, коефіцієнт економічності апарату управління	
Показник ефективності антикризового управління	Підсумковий показник ефективності випереджального управління	

Джерело: складено автором на основі [61; 72; 78]

Під час проведення оцінки бали присвоюються виходячи з критеріальних значень показників, тенденцій їх зміни та експертних оцінок.

Таким чином, можуть бути розраховані підсумкова оцінка ефективності по кожній групі критеріїв і підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (максимальне значення якої сягає п'яти балів).

Розрахунково-порівняльний етап завершує процес оцінки ефективності антикризового управління, його метою є [41]:

- узагальнення результатів аналізу та надання об'єктивної оцінки роботи підприємства;
- розроблення пропозицій і рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- коригування механізму антикризового управління. Для узагальнення результатів оцінки необхідно слідувати алгоритму:

1. Присудження бала (K_n) кожному показнику ефективності експертним шляхом з урахуванням порівняння значення кожного показника в поточному періоді з попереднім періодом і з критеріальним значенням.

2. Розрахунок окремих показників ефективності. Окремі показники ефективності антикризового управління підприємством ОПЕн всередині критеріїв ефективності (п'ять груп критеріїв) характеризують частку кожного показника в загальній ефективності підприємства. Розрахунок окремих показників ефективності здійснюється на основі вагових коефіцієнтів (B_n), присвоєних показниками всередині кожної групи (сума вагових коефіцієнтів усередині групи = 1), і значень даних показників в балах (B_n), присвоєних експертним шляхом, за формулою:

$$\text{ОПЕн} = K_n * (B_n), \quad (1.1)$$

де K_n – вага n-го показника ефективності; B_n – бал, присвоєний n-му показнику експертним шляхом.

3. Розрахунок підсумкової бальної оцінки для кожної з п'яти груп критеріїв ефективності. Сума показників ефективності ОПЕн по групі критеріїв ефективності становить підсумкову бальну оцінку для n-ї групи критеріїв ефективності (БОн):

$$\text{БОн} = \sum \text{ОПЕн} * T = 1, \quad (1.2)$$

де T – кількість показників ефективності всередині n-ї групи критеріїв ефективності. Показник БОн вказує на ступінь ефективності управління з конкретної групи критеріїв ефективності. Для оцінки ефективності за групою критеріїв ефективності можна скористатися оціночною шкалою, табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікаційні групи для оцінки рівня ефективності за n-ю групою показників

Підсумкова бальна оцінка для n-ї групи критеріїв ефективності (БОн)	Характеристика ефективності управління для n-ї групи критеріїв
0-0,5	Неефективне
0,51-0,70	Малоефективне
0,71-0,90	Середньоефективне
0,91-1,0	Високоєфективне

Джерело: складено автором на основі [32; 72; 78; 833]

Критеріальні межі класифікаційних груп були визначені так: якщо всі показники всередині групи критеріїв ефективності знаходяться в максимальному положенні своїх критеріальних значень, то в групі критеріїв спостерігається висока ефективність (значення відхиляються від 1% до 10%). Подальше зниження значень

показників до мінімальних значень критеріальних меж буде свідчити про збереження ефективності (у межах 30%) або її істотні втрати (зниження у межах 50%).

Отже, якщо значення початкових показників ефективності всередині групи критеріїв знижуються за період більше, ніж це визначено їх критеріальними межами, то група критеріїв визнається неефективною й отримує оцінку ефективності менше 50% (менше 0,5).

4. Граничний показник для кожної групи критеріїв ефективності під час розрахунку підсумкової оцінки ефективності антикризового управління не обраховується, оскільки п'ять груп критеріїв, що використовуються, є однаково важливими в процесі проведення оцінювання і мають різне значення. Разом із тим критерії містять у собі різну кількість показників, тому потрібно проводити оцінку критеріїв усередині кожної групи. Зважаючи на вказане, вважаємо, що підсумкову оцінку ефективності антикризового управління (ПОЕ) слід розраховувати за формулою:

$$\text{ПОЕ} = \sum \text{ОБі} * \text{пі} = 1, \quad (1.3)$$

де ОБі – підсумкова бальна оцінка для і-ї групи критеріїв ефективності; пі – число груп критеріїв ефективності.

Для оцінки ефективності антикризового управління було складено оціночну шкалу з декількома класифікаційними групами, що характеризують ступінь ефективності зазначеного механізму, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікаційні оцінки рівня ефективності антикризового управління на основі балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності

Підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (ПОЕ)	Характеристика ефективності антикризового управління
0-2,50	Неефективне
2,51-3,50	Малоефективне
3,51-4,50	Середньоефективне
4,51-5,0	Високоефективне

Джерело: складено автором на основі [32; 72; 78; 83]

Встановлення критеріальних меж для оцінки рівня ефективності антикризового управління є процесом, аналогічним установленню меж по кожній окремій групі критеріїв ефективності.

5. Після проведення розрахунків підсумкової бальної оцінки ефективності антикризового управління (ПОЕ) формулюються висновки про ефективність антикризового управління підприємством.

У разі виявлення потреби в удосконаленні системи антикризового управління розробляються додаткові заходи з коригування даного процесу. Спеціалізована група спільно з керівництвом підприємства вносить коректування в існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління та складники його процедури з урахуванням отриманих даних про ефективність антикризового управління та результати діяльності підприємства.

Таким чином, розглянута методика дає змогу оцінити здатність підприємства до сталого функціонування або розвитку на етапах кризового процесу залежно від ефективного використання внутрішніх ресурсів, що уможливорює виявлення і реалізацію прихованих резервів антикризового управління.

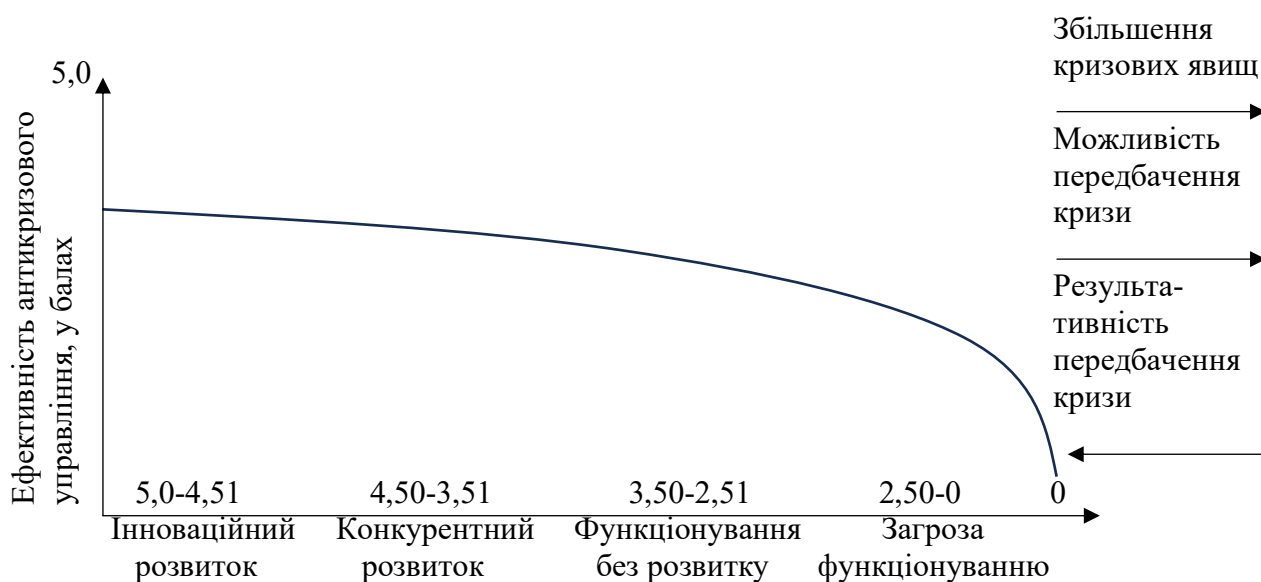


Рис. 1.5. Критерії здатності підприємства до функціонування або розвитку залежно від ефективного використання ресурсів на основі балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності

Джерело: складено автором на основі [32; 72; 78; 83]

Відомо, що одним із ключових понять антикризового управління є «розпізнавання» кризи. Швидкість наростання кризових явищ є прямо пропорційною можливостям розпізнавання кризи й обернено пропорційною результативності розпізнавання, рис. 1.5. Тому керівництву підприємства необхідно вміти розпізнавати симптоми ще на етапі прихованої кризи, щоб почати вживати заходів щодо пом'якшення і подолання кризи, перш ніж вона перейде в гостру фазу.

Отже, розглянута методика оцінки ефективності антикризового управління підприємством дасть змогу оцінювати здатність підприємства до сталого функціонування або розвитку залежно від ефективного використання наявних ресурсів. Бали, отримані під час аналізу діяльності підприємства, на етапі прихованої кризи, допоможуть управлінській ланці прийняти найбільш ефективні антикризові рішення щодо виходу із ситуації, що склалася, а також визначитися з використанням інструментів антикризового управління. Методика складається з кількох етапів і дає змогу відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування механізму управління.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері організації антикризового управління діяльністю підприємства

Ефективне функціонування економіки та забезпечення економічного зростання не можливе без створення ефективного механізму спрямованого на вирішення проблеми оздоровлення підприємств які знаходяться в кризовому стані або визнання їх банкрутами та виключення з економічного обороту. Тому, забезпечення ефективного нормативно-правового регулювання відносин в даній сфері є важливою складовою законодавчого забезпечення економічної політики та функціонування економічної системи держави.

Історико-правовий аналіз інституту банкрутства в Україні дозволяє виділити чотири етапи становлення та розвитку українського законодавства в сфері

регулювання банкрутства, які відповідають періодам дії Законів про банкрутство. Необхідність нормативного регулювання відносин у даній сфері зумовлюється проголошенням в 1991 р. Україною незалежності та зміною вектору економічного розвитку з планово-адміністративної до ринкової системи господарювання. Перший етап бере свій початок із прийняттям в 1992 р. Закону України «Про банкрутство» від 14.05.1992 р. № 2344-ХІІ, рис. 1.6. Закон України «Про банкрутство» в першій його редакції був дуже стислим – містив лише 3 розділи та 22 статті і лише окреслював загальну конфігурацію системи державного регулювання неплатоспроможності та банкрутства [50].

Низька процесуальна спроможність Закону України «Про банкрутство» від 14.05.1992 р. № 2344-ХІІ (далі – Закон № 2343-ХІІ) через наявність численних недоліків та прогалин, зумовили прийняття нової його редакції – Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» рис. 1.6, що ознаменувало початок другого етапу становлення та розвитку сучасного вітчизняного законодавства про банкрутство.

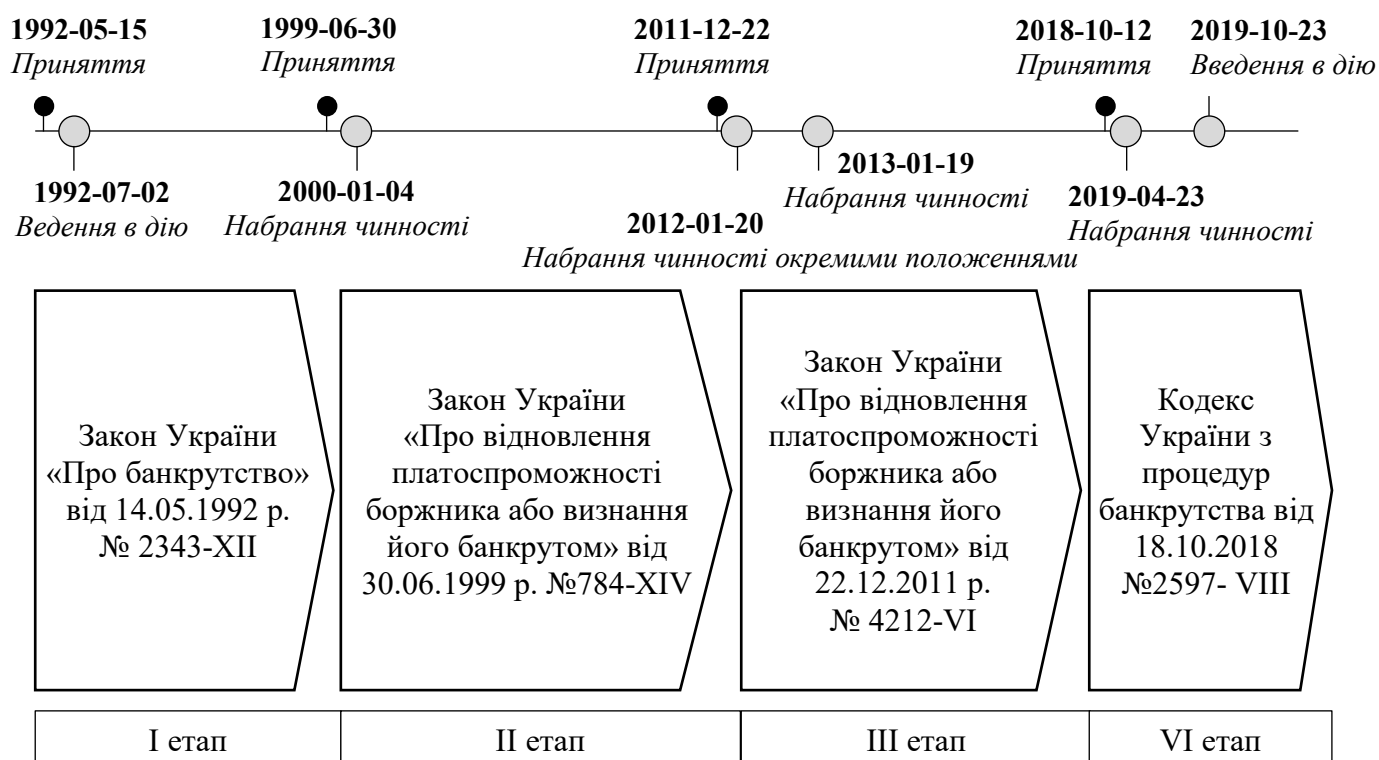


Рис. 1.6. Етапи становлення та розвитку законодавства в сфері регулювання банкрутства в Україні протягом 1992-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [29; 50; 51; 52]

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30.06.1999 р. № 784-XIV (далі – Закон № 784-XIV) із змінами і доповненнями¹ мав такі важливі переваги порівняно з попереднім законом [50; 51; 52]:

- значно розширено та удосконалено термінологічну базу; - на законодавчому рівні закріплено існування спеціального органу державної влади з питань банкрутства;

- встановлено умови та порядок відновлення платоспроможності боржника, застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів; - встановлено більш прогресивний підхід щодо використання критерію неплатоспроможності в якості підстав для порушення справи про банкрутство та мінімальний розмір неоплачених боржником грошових вимог для початку провадження у справі про банкрутство на рівні 300 мінімальних розмірів заробітної плати² та збільшено строк призупинення платежів з одного до трьох місяців;

- визначено нового учасника в процедурі банкрутства – арбітражного керуючого (розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор).

Прийняття нової редакції Закону «Про банкрутство» - Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 22.12.2011 р. № 4212-VI (далі – Закон № 4212-VI) ознаменувало початок третього етапу розвитку нормативного регулювання у сфері банкрутства, рис. 1.6. Загалом, даний закон запроваджував чимало новел у сфері нормативного регулювання банкрутства у порівнянні з його попередньою редакцією [51]:

- внесені зміни до ряду термінів, а також запроваджено нову термінологію;
- передбачено відміну ліцензування господарської діяльності арбітражних керуючих та запровадження свідоцтва про право на здійснення діяльності;
- встановлено новий механізм призначення арбітражного керуючого;
- зменшено обсяги повноважень державного органу з питань банкрутства;
- запроваджено регламентацію статусу та повноваження саморегульованої організації арбітражних керуючих;
- введено процедуру досудової санації боржника будь-якої форми власності;

- передбачено використання загального, спеціального або спрощеного порядку провадження у справі про банкрутство;
- запроваджено новий спосіб оприлюднення оголошення про порушення справи про банкрутство.

Крім вище зазначеного, закон дозволив скоротити строки здійснення судових процедур, регламентував продаж майна боржника під час провадження у справі про банкрутство, що значно покращило законодавство в даній сфері.

Наявність прогалин, величезна кількість нормативно-правових актів прийнятих безсистемно, низька їх якість та інколи суперечливість з одного боку, а також важливість та складність відносин в даній сфері, з іншого, зумовили необхідність реформування законодавства в сфері регулювання банкрутства [53; 55; 56], що дозволило б зменшити тривалість процедур банкрутства, забезпечити належний рівень захисту прав кредиторів та зменшити зловживання в даній сфері, а також покращити позиції України в рейтингу «Doing Business», що покращило б інвестиційний клімат в країні [29].

Тому, з метою реформування законодавства в даній сфері та вирішення поставлених завдань був прийнятий Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII (КУзПБ № 2597-VIII) [29], що започаткувало четвертий етап розвитку нормативно-правового регулювання банкрутства в Україні, рис. 1.6. Введення в дію Кодексу України з процедур банкрутства дозволило уніфікувати нормативно-правову базу та привести її у відповідність до світових стандартів [29], крім комплексного врегулювання відносин в сфері регулювання банкрутства юридичних осіб, основною новелою Кодексу стало запровадження механізму вирішення заборгованості фізичних осіб, а також інші зміни [50; 51; 52]:

- спрощено відкриття провадження у справі про банкрутство за рахунок зняття обмеження щодо суми боргу;
- відмінено граничний термін подання заяви кредитором після публікації про відкриття провадження;
- скорочено терміни розгляду справи про банкрутство до 170 календарних днів без права продовження;

- збільшено повноваження суду у провадженні якого перебуває справа про банкрутство боржника;
- надано право комітету кредиторів чи іншим кредиторам самостійно скликати збори;
- надано право комітету кредиторів погоджувати продаж майна боржника в процедурах ліквідації та санації, а забезпеченому кредитору - продаж майна, яке є предметом застави;
- значно зменшено права керівництва боржника при введенні процедури розпорядження майном;
- удосконалено механізм продажу активів;
- до субсидіарної (додаткової) відповідальності бенефіціарних власників боржника додана солідарна (сумісна) відповідальність його керівництва;
- збільшено до трьох років терміни щодо невизнання угод, які є не вигідними для боржника або кредиторів;
- встановлено нові стандарти діяльності арбітражного керуючого;
- скасовано мирову угоду, як один з різновидів процедур банкрутства;
- скасовано можливість проведення спрощеної процедури банкрутства самим боржником.

Порівняльний аналіз основних елементів законодавчих актів, які діяли в сфері регулювання банкрутства в Україні протягом 1992-2000 рр. дає розуміння особливостей нормативно-правового регулювання протягом зазначених вище етапів становлення та розвитку законодавства в даній сфері, табл. 1.7.

Визначення особливостей законодавчого регулювання банкрутства в Україні буде не повним без визначення типу моделі державного правового регулювання цих відносин. Модель державного правового регулювання банкрутства визначається цільовою спрямованістю законодавства в даній сфері: максимальне збереження бізнесу та робочих місць неплатоспроможного боржника або максимальне повернення засобів кредиторам під час його ліквідації, що загалом дозволяє виділити дві законодавчі теорії: «проребіторську», яка пріоритетними визначає інтереси боржника, що опинився в кризовому стані та не може оплатити

борги за своїми зобов'язанням та «прокредиторську», яка більшою мірою захищає інтереси кредиторів.

Таблиця 1.7

Порівняльний аналіз законодавчих актів в сфері регулювання банкрутства в Україні протягом 1992-2024 рр.

Порівняльна ознака	Назва Закону України, що регулює банкрутство підприємств			
	Закон України «Про банкрутство» від 14.05.1992 р. № 2343-XII	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30.06.1999 р. № 784-XIV	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 22.12.2011 р. № 4212-VI	Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII
1	2	3	4	5
Цілі	Преамбулою визначено наступне: «Цей Закон визначає умови і порядок визнання юридичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності – банкрутами з метою задоволення претензій кредиторів»	Преамбулою визначено наступне: «Цей Закон встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів»	Преамбулою визначено наступне: «Цей Закон встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури з метою повного або часткового задоволення вимог кредиторів»	Преамбулою визначено наступне: «Цей Кодекс встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи»
Підстави для порушення справи	Неплатоспроможність	Неплатоспроможність (2 ознаки: розмір безспірних вимог кредитора (кредиторів), строки погашення).	Неплатоспроможність (2 ознаки: невиконання грошового зобов'язання; настання встановленого строку).	
Типи процедур	1. санація; 2. ліквідація.	1. розпорядження майном; 2. мирова угода 3. санація (відновлення платоспроможності); 4. ліквідація;	1. Щодо боржника - юридичної особи: розпорядження майном; 2. Щодо боржника - фізичної особи: реструктуризація боргів; погашення боргів	

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
Орган, якому надається основна роль	Арбітражний суд за місцезнаходженням боржника, яке визначається місцезнаходженням його постійного органу.	Арбітражний суд за місцезнаходженням боржника.	Господарський суд за місцезнаходженням боржника - юридичної особи або фізичної особи - підприємця.

Джерело: складено автором на основі [29; 50; 51; 52]

Спрямування законодавства до формування тієї чи іншої моделі державного регулювання банкрутства на нашу думку є важливим, оскільки надання переваги ліквідаційним чи реорганізаційним процедурам, що можуть бути використані відносно неплатоспроможного боржника, з економічної точки зору має важливе значення для подальшого функціонування економічної системи в цілому. Тому, оцінка нормативно-правового регулювання в даній сфері також потребує визначення типу моделі державного регулювання банкрутства.

Для більш точного визначення типу моделі державного регулювання банкрутства в Україні на різних етапах становлення законодавства, вважаємо за доцільне оцінку проводити за трьома класифікаційними ознаками або критеріями, табл. 1.8. Вважаємо, що при формуванні загального висновку щодо типу моделі державного регулювання банкрутства більш значимими є друга та третя класифікаційні ознаки.

Також до основних нормативно-правових документів цієї групи варто відносити Конституцію України, Господарський Кодекс України, «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361) [38].

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління забезпечує організацію та регулювання діяльності підприємства як системи,

досягнення постійних цілей в рамках реалізації стратегій у розрізі часового проміжку.

Таблиця 1.8

Оцінка законодавства в сфері регулювання банкрутства на предмет визначення типу моделі державного регулювання банкрутства в Україні протягом 1992-2024 рр.

Порівняльна ознака	Назва Закону України, що регулює банкрутство підприємств			
	Закон України «Про банкрутство» від 14.05.1992 р. № 2343-ХІІ	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30.06.1999 р. № 784-ХІV	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 22.12.2011 р. № 4212-VI	Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII
Тип моделі	ПРОКРЕДИТОРСЬКА	ПОМІРНО ПРОДЕБІТОРСЬКА		ПРОКРЕДИТОРСЬКА
Наявність визначених механізмів, що дозволяють бізнесу боржника вижити та зберегти робочі місця, незалежно від того чи перейде він до іншого власника чи ні	План санації може передбачати продаж майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу, всі трудові договори, що укладені до дати продажу майна, зберігають силу, права та обов'язки роботодавця переходять до покупця майна.	План санації може передбачати продаж майна боржника недержавної власності як цілісного майнового комплексу; всі трудові договори, що укладені до дати продажу майна, зберігають силу, права та обов'язки роботодавця переходять до покупця майна.		План санації може передбачати продаж усього або частини майна, відчуження всього або частини майна може відбуватися шляхом заміщення активів; всі трудові договори, укладені до дати продажу, продовжують діяти, обов'язки роботодавця переходять до покупця.
Співвідношення інтересів забезпечених та незабезпечених кредиторів (послідовність задоволення вимог кредиторів)	Черговість задоволення вимог передбачає, що вимоги кредиторів, що забезпечені заставою включаються до першої черги, а кредиторів, не забезпечених заставою до четвертої	Кредитори, що забезпечені заставою не є конкурсними, їх вимоги включаються в окремий реєстр; вимоги кредиторів, що не забезпечені заставою включаються до четвертої черги.		Кредитори, що забезпечені заставою не є конкурсними, їх вимоги включаються в окремий реєстр, що задовольняються в першу чергу; вимоги кредиторів, що не забезпечені заставою включаються до четвертої черги.

Джерело: складено автором на основі [29; 50; 51; 52]

До основних нормативно-правових документів цієї групи доцільно відносити: установчі документи; положення, які визначають організаційну структуру управління підприємства (положення про загальні збори, про раду акціонерного

товариства, про правління, про ревізійну комісію, про збільшення (зменшення) статутного фонду, відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами, про прийняття внутрішньо корпоративних нормативних актів, про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств та ін.); положення, які визначають особливості взаємодії між підприємством та середовищем функціонування, деталізуючи питання комерційної таємниці, прав, обов'язків та відповідальності за порушення базових нормативів діяльності, мотивації, організації роботи персоналу, взаємовідносин з ринковими контрагентами та усіма стейкхолдерами тощо (наприклад, про оплату праці членів правління, про цінні папери товариства, про інтелектуальну власність, про дивідендну політику, про комерційну таємницю, про внутрішній трудовий розпорядок, про відділи, про персонал та ін.); документи, які характеризують операційну діяльність підприємства (розпорядження, накази та нормативи тощо).

З-поміж розглянутих редакцій Закону України «Про відновлення, платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (Закону № 784-XIV та Закон № 4212-VI) та Кодексу України з процедур банкрутства, найбільш ефективним за показником вирішення неплатоспроможності є Закон № 4212-VI. Кодекс України з процедур банкрутства містить багато прогресивних норм порівняно з попередніми редакціями Закону «Про відновлення, платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» і вважається першим за часи незалежності України комплексним документом, що врегульовує всі процедурні питання банкрутства.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження встановлення, що криза на підприємстві складається внаслідок негативного внутрішнього середовища за неефективного менеджменту за всіма видами діяльності підприємства, а також під впливом зовнішніх факторів, таких як економічна і політична нестабільність, стихійні лиха, тощо. Наслідком є неотримання прибутку, а в гіршому разі – отримання значних

збитків підприємством. Тому розроблення антикризових заходів, тобто впровадження антикризового управління, що дасть можливість підприємству перейти до нової фази: в разі позитивного результату – до фази розвитку, в разі негативного результату – до впровадження процедури банкрутства на підприємстві є вкрай необхідним за умов сьогодення.

Щоб запобігти згубному впливу кризових факторів на підприємство, застосовують антикризове управління в якості процесу управління, що дає можливість менеджерам здійснювати свої функції так, щоб оптимально усувати невідкладні проблеми. В такому випадку, антикризове управління підприємством виступає як система, що являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності.

Представлена методика оцінки ефективності антикризового управління підприємством дасть змогу оцінювати здатність підприємства до сталого функціонування або розвитку залежно від ефективного використання наявних ресурсів. Бали, отримані під час аналізу діяльності підприємства, на етапі прихованої кризи, допоможуть управлінській ланці прийняти найбільш ефективні антикризові рішення щодо виходу із ситуації, що склалася.

Дієве антикризове управління спирається на нормативне правове та внутрішнє інформаційне забезпечення відповідного процесу, зміст якого залежать від стадії кризової ситуації, в якій знаходиться підприємство. З-поміж розглянутих редакцій Закону України «Про відновлення, платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (Закону № 784-XIV та Закон № 4212-VI) та Кодексу України з процедур банкрутства, найбільш ефективним за показником вирішення неплатоспроможності є Закон № 4212-VI. Кодекс України з процедур банкрутства містить багато прогресивних норм порівняно з попередніми редакціями Закону «Про відновлення, платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» і вважається першим за часи незалежності України комплексним документом, що врегульовує всі процедурні питання банкрутства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «САНДОРА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Сандора», це виробниче підприємство, яке було засноване, ще у 1998 році, шляхом викуплення власниками консервного цеху в Миколаївській області, в якому вже 21 березня 1999 року була випущена перша партія продукції. Сьогодні ТОВ «Сандора» є одним із лідерів по переробці овочів та фруктів. З моменту свого заснування і до теперішнього часу основним принципом роботи ТОВ «Сандора» є завезення постійного розвитку та найвищої якості продукції. Це дозволило підприємству за короткий термін зайняти лідируючі позиції на соковому ринку України. На численних дегустаційних конкурсах було отримано більше 10 медалей та нагород за високу якість продукції [6]. Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Сандора» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Сандора»

Параметр діяльності	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Назва підприємства	ТОВ «Сандора»
Код ЄДРПОУ	22430008
Дата державної реєстрації	08.10.1998 р.
Директор	Кисельов Олександр В'ячеславович
Види діяльності	Основний: 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків Інші: 10.31 Перероблення та консервування картоплі 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Юридична адреса підприємства:	57262, Україна, Миколаївська область, Вітовський район, село Миколаївське.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Місія ТОВ «Сандора» полягає в тому, щоб запропонувати своїм споживачам та клієнтам найздоровіші і найкращі напої, тим самим збільшити ринкову вартість компанії та рівень задоволеності своїх співробітників. Підприємство прагне збільшити дохід своїм інвесторам, створюючи можливості для росту і процвітання своїм співробітникам, діловим партнерам і суспільству в тих регіонах, де воно працює. І в усьому, що робить підприємство, воно керується трьома принципами – чесність, послідовність і справедливість.

Найважливішими цілями ТОВ «Сандора» є зростання продажів, супутнє зростання прибутку, розширення асортименту та зростання частки ринку.

Таким чином, вже протягом 25 років підприємство залишається лідером вітчизняного сокового ринку. Це результат інноваційного розвитку компанії, вдосконалення виробничих процесів, розробки нових видів продуктів, а також використання передових технологій.

Зауважимо, що з 2007 р. ТОВ «Сандора» входить до складу PepsiCo, після чого підприємство стало найбільшим в Україні виробником соків та сокової продукції. За даними незалежних досліджень на долю продаж ТОВ «Сандора» припадає близько 47% всіх обсягів роздрібних продаж соків, нектарів та напоїв в Україні. Продуктовий портфель підприємств представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Продуктовий портфель підприємства

Продуктова лінійка	Торгові марки
Соки і нектари	«Sandora», Sandora Essentials, «Sandora. Овочевий коктейль», Sandora FRUTZ, Sandor Фрукти Цілі, «Sandora. Смузі густий», «Сандорик», «Садочок», «Садочок. Соки прямого віджиму»
Газовані, слабо-газовані та негазовані напої	Pepsi, Pepsi MAX, Pepsi Wild Cherry, Pepsi Lime, Pepsi Mango, Pepsi Pineapple-Peach, Pepsi Raspberry (ексклюзивно для мережі АТБ), Pepsi Pina Colada, Pepsi Mojito, 7UP, Mirinda.
Снеки	Сухарики «Хрумteam», чипси Lay's

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.2 видно, що асортиментний ряд продукції ТОВ «Сандора» представлений більше ніж 150 позиціями, і відповідно може задовольнити очікування любого споживача, який із всього розмаїття смаків та їх комбінацій вибере саме свій.

Торгові представництва ТОВ «Сандора» обслуговують більшу частину території України, за винятком ТОТ та прифронтових територій. ТОВ «Сандора» експортує 25% своєї продукції, що складає більше 57% всеукраїнського експорту соків. Продукція компанії представлена в 24-х країнах світу: США, Німеччині, Швеції, Ізраїлі, Греції, Арабських Еміратах, Польщі, Канаді, а також в країнах ближнього зарубіжжя – Молдові, Литві, Латвії, Естонії та інших.

Індекс впізнавання продукції компанії «Сандора» у споживачів складає 90%. Це найвищий показник серед всіх виробників соків і сокової продукції в Україні. Продукція ТОВ «Сандора» представлена у всіх цінових категоріях й доступна споживачу з будь-яким рівнем доходу.

До 2014 року та воєнного стану промислові потужності підприємства склалися з 4 заводів: промислово-переробний комплекс № 1 площею 157 тис. м², що знаходиться в с. Миколаївське Миколаївської області. На ньому встановлено 20 ліній розливу виробництва Tetra Pak, на яких виробляються соки в упаковках місткістю - 0,2, 0,25, 0,5, 1, 1,5 і 2 літри. Загальна середньодобова продуктивність ліній, встановлених у даній локації складає 2,5 млн. пакетів (1,8 млн. л). Також даний комплекс обладнано сучасний цех пюре та концентрованих соків з окремими ділянками асептичного зберігання продукції. Склад напівфабрикатів займає загальну площу 12 тис. м², що в свою чергу забезпечує збереження річного запасу пюре та концентрованих соків для потреб виробництва. Виробничі потужності, що встановлені на даному промисловому комплексі №1 дають можливість здійснювати переробку фруктів та овочів.

У 2014 р. ТОВ «Сандора» втратило завод у с. Роднікове (АР Крим), потужність переробки якого складала близько 3,5 тис. тон фруктів на рік. На заводі було встановлено дві технологічні лінії по переробці кісточкової та насіннєвої сировини продуктивністю до 4-х тон в годину.

З початком повно штабного вторгнення ТОВ «Сандора» втратило завод в с. Козачі Лагері (Херсонська обл.), потужність якого складала близько 28,5 тис. тон томатів та яблук на рік. На заводі було встановлено виробничу лінію з переробки овочів та фруктів продуктивністю 30 тон за годину.

Виробничий комплекс № 2, який розташований у с. Мішково-Погорілово Миколаївської області, загальною площею 60 тис. м². На сьогоднішній день потужності виробничого комплексу № 2 складають 640 млн. одиниць продукції за рік. Завод оснащено 5-ма сучасними виробничими лініями з виробництва соків в упаковці Tetra Pak, лінія розливу вин ТМ «Святкова колекція» і «Золота Ольвія» в упаковку 1 л Square, і 2 лінії асептичного розливу соків та холодного чаю в PET-упаковку. На заводі працює єдиний в Україні автоматизований купажний цех. Рецептúra соку, а також повна інформація про кожну одиницю випущеної продукції, зберігається в пам'яті комп'ютера, що необхідно для контролю якості та подальшого аналізу готової продукції. Відмінною особливістю даного заводу являється унікальний цех готової продукції, відвантажування з якого ведеться безпосередньо в залізничні вагони, що заїжджають на міні-перон, розташований на складі готової продукції.

Розглядаючи сировинне забезпечення діяльності підприємства варто відмітити відносну доступність сировинної бази - 60% продукції виготовляється із вітчизняної сировини. Закупляти більше вітчизняної сировини було б добре, але через окупацію південних територій країно-агресором її, нажаль, не завжди вистачає для промислового виробництва. Наприклад, в 2023 році урожай томатів був не досить хорошим. В 2022-му не вистачало вітчизняних яблук, абрикосів та персиків, це пов'язано з погодними умовами, неврожаєм, а також поганим станом українського садівництва. Сировину для екзотичних фруктів постачає компанія Cargill. Місце розташування підприємства створює йому конкурентну перевагу щодо доступності сировинної бази, адже сировину для виробництва підприємство закуповує у Миколаївській, Одеській, Херсонській областях, що в свою чергу дає можливість зменшити транспортні витрати.

Відмітимо, що екологічна безпека виробничих процесів підприємства забезпечується новітніми технологіями (інвестиції компанії Pepsi становлять 35 млн. доларів), що дає можливість забезпечити повне збереження у концентраті вітамінів і корисних мікроелементів, а також максимально мінімізують рівень шкідливих викидів в атмосферу.

Кожне підприємство має власну внутрішню будову (структуру), під якою розуміють сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура формується відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів підприємства та його співробітників, рис 2.1.

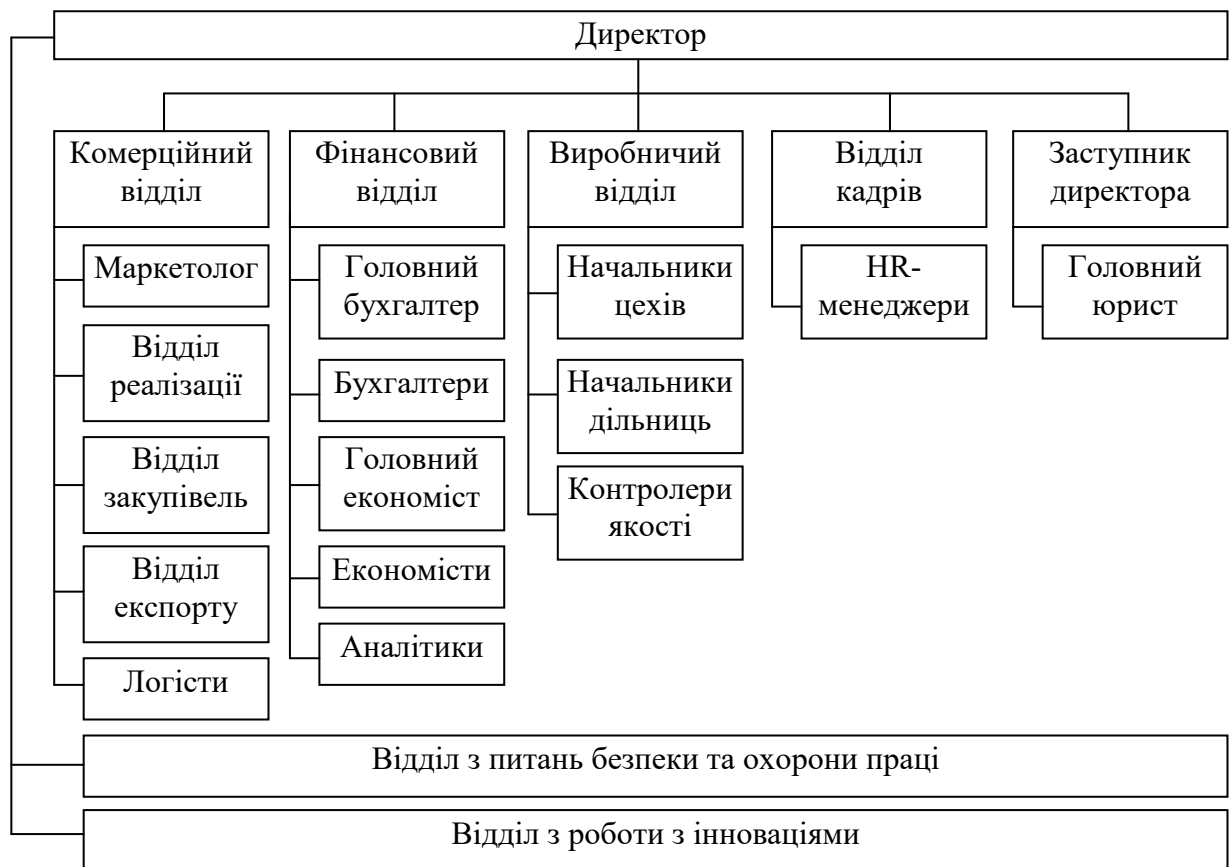


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сандора»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані рис. 2.1 відмітимо, що організаційна структура ТОВ «Сандора» лінійно-функціонального типу, що забезпечує можливість функціональним керівникам здійснювати вплив на працівників того чи іншого підрозділу, завдяки чому забезпечували професійне управління даним підприємством. Завдяки саме такої дієвої організаційної структури підприємство вже багато років зберігає лідерство на ринку вітчизняної сокової продукції.

Окремо варто вимітити діяльність відділу реалізації ТОВ «Сандора», який представляє повний спектр послуг, пов'язаних з реалізацією продукції підприємства як в Україні, так і за її межами. В ньому виділено три основні напрями діяльності: прямі продажі, продажі через дилерів, експорт. Відділи прямих продажів знаходяться в 8-ти областях України: Київській, Дніпропетровській, Харківській, Львівській, Рівненській, Миколаївській, Одеській, Запорізькій. Територія України розбита на 5 дивізіонів, в кожному з яких працюють дилери та філіали компанії «Сандора». Також підприємством створені профільні бюро по роботі з каналом ОТ (організованою торгівлею) і каналом Кабаре (Кафе, Бари, Ресторани), які розробляють стратегію і здійснюють продажі і сервіс в даних каналах збуту.

Споживачами соків ТМ «Сандора» є кожен мешканець країни. Найбільші скупчення споживачів у 8-ти областях країни (Київській, Дніпропетровській, Харківській, Львівській, Рівненській, Миколаївській, Одеській, Запорізькій) та більш ніж у 20 країнах світу. Основними споживачами соків виступають особи віком від 15 до 45 років, найбільша частка припадає на дітей віком від 6 до 10 років. Згідно з маркетинговим дослідженням підприємства за обсягом спожитих соків підприємства переважають жінки. Також важливо зазначити, що темпи зростання споживання демонструє продукція в упаковці об'ємом 0,5 л, крім того, продукція об'ємом в 2 л нарощує частку ринку, тоді як частка інших форматів великих економічних упаковок (перш за все, 1,5 л) - стабільна.

Сьогодні на ринку соків виділяють більш ніж 20 виробників, кожен з яких є конкурентом ТОВ «Сандора», це в першу чергу ВАТ «Вітамарк», ВАТ «МСТ

Регіон», ДП «Вімм-Біль-Данн Україна» та інші. Конкуренти в галузі - найбільші частки ринку та найміцніші конкурентні позиції належать таким торговим маркам, як, «СМАК», Galichina, Jaffa, Gutta. Проте конкурентні позиції цих марок значно відрізняються в залежності від регіону. Так, у Західному регіоні найбільшу частку ринку займає торгова марка Galichina, в Центрі третину ринку займають соки торгової марки «СМАК», на Сході займає 12,3% ринку та 10% «СМАК», а на Півдні найміцніші конкурентні позиції у сокової продукції під торговою маркою Sandora (23,7%, «СМАКу» належить лише 1,7%) та Jaffa.

З метою розуміння місця ТОВ «Сандора» в ринковому просторі проведемо ринковий скоринг, під яким розуміють збір та аналіз комплексу із восьми показників в розрізі трьох років, які в свою чергу показують рівень ринкової потужності підприємства та його потенціал до лідерства, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ринковий скоринг ТОВ «Сандора» за 2021-2023 рр.

Фінансовий індикатор	Роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Індекс Market Score	A/3.7	A/3.6	A/3.3
Частка у секторі, %	0,51	0,56	0,57
Місце компанії в секторі	20	19	15
Місце компанії на ринку	1	1	1
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	682,8	823,0	-62,5
Відносний приріст виручки за рік, %	7,7	8,6	-0,6
Абсолютний середньорічний приріст виручки, млн. грн.	1174,7	1114,6	481,1
Сукупний середньорічний темп зростання виручки, %	165,0	13,8	5,1

Джерело: складено автором на основі [12]

За даними табл. 2.3 робимо висновки, що Індекс Market Score демонструє стабільно високий рівень протягом усіх років, але з тенденцією до зниження (A/3.7 у 2021 р. до A/3.3 у 2023 р.), це може вказувати на незначне погіршення ринкової позиції компанії або конкуренції. Частка у секторі та зросла з 0,51% у 2021 р. до 0,57% у 2023 р., що свідчить про зміцнення позицій компанії в конкретному сегменті. Місце підприємства в секторі також покращилося з 20-го в 2021 р. до 15-го в 2023 р., що свідчить про відносний успіх серед конкурентів у своєму секторі. Місце на ринку залишається стабільним і найвищим (1 місце) протягом усіх років,

що вказує на лідерство компанії в загальному ринковому середовищі.

Абсолютний приріст виручки у 2023 р. показує негативне значення (-62,5 млн. грн.), що свідчить про падіння виручки на відміну від попередніх років з позитивним приростом (682,8 млн. грн. у 2021 р. та 823,0 млн. грн. у 2022 р.). Відносний приріст виручки у 2023 р. також негативний (-0,6%), що підтверджує зниження фінансових результатів. Сукупний середньорічний темп зростання виручки демонструє значне зниження (165,0% у 2021 р. до 5,1% у 2023 р.), що вказує на уповільнення темпів зростання.

Підсумовуючи проведені дослідження ТОВ «Сандора» відмітимо, що підприємство зберігає лідерство на ринку, попри деяке зниження Market Score. Є ознаки покращення позицій підприємства у секторі. Найбільше занепокоєння викликає падіння виручки у 2023 р., як у абсолютних, так і у відносних показниках, що може бути пов'язано з внутрішніми або зовнішніми факторами, такими як зростання конкуренції, зміни ринкових умов або внутрішні проблеми. Для покращення показників ТОВ «Сандора» варто проаналізувати причини зниження виручки та розробити стратегії для стабілізації та зростання фінансових результатів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Сандора»

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення, використання, фінансових ресурсів підприємства та всю виробничо-господарську діяльність підприємства.

Мета діагностики фінансово-економічного стану полягає не тільки і не стільки в тому, щоб встановити та оцінити фінансовий стан підприємства, але ще й у тому, щоб постійно проводити роботу, спрямовану поліпшення.

Діагностика фінансово-економічного стану показує, за якими конкретними напрямками треба вести роботу, дає можливість впливати на найбільш важливі аспекти, найслабші позиції у фінансово-економічному стані підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства переслідує такі цілі:

- ідентифікація фінансово-економічного стану;
- виявлення змін у фінансово-економічному стані у просторово-часовому періоді;
- виявлення основних факторів, що викликають зміни у фінансово-економічному стані.

Джерелами інформації для діагностики фінансово-економічного стану підприємства, формування та розміщення капіталу служить звітний бухгалтерський баланс та звіт про фінансовий результат.

У процесі постачальницької, виробничої, збутової та фінансової діяльності відбувається, безперервний процес кругообігу капіталу змінюються структура засобів та джерел їх формування, наявність та потреба у фінансових ресурсах та як наслідок фінансово-економічного стану підприємства, зовнішнім проявом якого виступає платоспроможність.

Здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі, переносити непередбачені потрясіння та підтримувати свою платоспроможність у несприятливих ситуаціях свідчить про його стійке фінансове стані, і навпаки. Для забезпечення фінансової стійкості підприємство має мати гнучку структуру капіталу, вміти організувати його рух таким чином, щоб забезпечити постійне перевищення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності та створення умов для самовідтворення.

Головним завданням діагностики фінансово-економічного стану діяльності зводиться до однієї стратегічної мети - збільшення активів підприємства, для цього воно має постійно підтримувати платоспроможність та рентабельність, а також оптимальну структуру балансу.

Методика діагностики фінансово-економічного стану підприємства включає такі блоки:

- загальна оцінка фінансового стану та його зміни за звітний рік;
- аналіз фінансової стійкості підприємства;
- аналіз ліквідності балансу, аналіз ділової активності та
- платоспроможності підприємства.

Здійснюючи власну діагностику фінансово-економічного стану підприємства варто розпочати з діагностики основних економічних показників діяльності, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сандора»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	9744262	10404098	10341642	597380	6,13
Валовий прибуток, тис. грн.	2547925	3164165	3214898	666973	26,18
Чистий прибуток, тис. грн.	111581	593229	-302480	-414061	у 3,71 р.м.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3701856,5	4498108,5	5465889,0	1764032,5	47,65
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1570560,0	2189539,5	2817676,5	1247116,5	79,41
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2131296,5	2308569,0	2648212,5	516916,0	24,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	476	481	455	-21	-4,41
Фондовіддача, грн.	6,20	4,75	3,67	-2,53	-40,84
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	3299,50	4552,06	6192,70	2893,20	87,69
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	20471,14	21630,14	22728,88	2257,74	11,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,57	4,51	3,91	-0,67	-14,59

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.4 варто відмітити наступні позитивні зміни чистого доходу підприємства у 2023 р. відносно 2021 р. на 597380 тис. грн. (6,13%), за динамікою якого видно, що хоча чистий дохід і показує позитивний приріст, зростання його темпів сповільнилося. Це може свідчити про насичення ринку або збільшення конкуренції. Збільшення валового прибутку на 666973 тис. грн. (26,18%) може говорити про ефективність у контролі за зростанням собівартості попри стабільний чистий дохід. Також протягом 2021-2023 рр. відбулося зменшення чистого прибутку на 414061 тис. грн., що вказує на чисті збитки, отримані у 2023 р. (302480 тис. грн. збитків). Значне зниження чистого прибутку, незважаючи на зростання валового прибутку, може вказувати на збільшення витрат або зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення середньорічної вартості активів на 1764032,5 тис. грн. (47,65%), що в свою чергу свідчить про зростання активів та вказує на інвестиції підприємства в довгострокові проекти. Також відбулося зростання середньорічної вартості необоротних та оборотних активів на 1247116,5 тис. грн. (79,41%) та на 516916 тис. грн. (24,25%) відповідно. Збільшення оборотних активів, що може бути пов'язане з зростанням товарних запасів або дебіторської заборгованості.

Зменшилася середньооблікова чисельність працівників на 21 ос. (4,41%), що пов'язано в першу чергу із воєнним станом та відтоком населення з країни.

Показники ефективності використання активів підприємства мали різну динаміку. Наприклад відбулося зменшення фондівдачі на 2,53 грн. (40,84%), що говорить про зменшення виробничої ефективності підприємства.

Показник фондоозброєності, навпаки зазнав збільшення на 2893,20 тис. грн./ос. (87,69%) протягом досліджуваного періоду, що говорить про покращення забезпечення працівників основними засобами, що відобразилася на їх продуктивності, яка збільшилася на 2257,74 тис. грн./ос. (11,03%).

В той же час відбулося зменшення коефіцієнту оборотності оборотних активів на 0,67 (-14,59%), що вказує на повільніше перетворення оборотних активів у доходи, що в свою чергу впливає на ліквідність та ефективність управління запасами.

Важливим етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз майна підприємства та джерел його утворення, який представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ТОВ «Сандора»

та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи									
1. Необоротні активи:	1713475	43,66	2665604	52,56	2969749	50,68	1256274	73,32	7,02

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. основні засоби	1014912	25,86	2212188	43,62	2361055	40,29	1346143	132,64	14,43
2. Оборотні активи	2211207	56,34	2405931	47,44	2890494	49,32	679287	30,72	-7,02
в т.ч. запаси	733820	18,70	735213	14,50	838492	14,31	104672	14,26	-4,39
дебіторська заборгованість	1324440	33,75	1559040	30,74	1539942	26,28	215502	16,27	-7,47
грошові кошти	107625	2,74	47699	0,94	403358	6,88	295733	274,78	4,14
Пасиви									
1. Власний капітал	-1260040	-32,11	-400524	-7,90	319292	5,45	1579332	-125,34	37,55
в т.ч. зареєстрований капітал	719990	18,35	986277	19,45	2008753	34,28	1288763	179,00	15,93
нерозподілений прибуток	-1988286	-50,66	-1395057	-27,51	-1697537	-28,97	290749	-14,62	21,69
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2769745	70,57	2394133	47,21	2837441	48,42	67696	2,44	-22,15
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2414977	61,53	3077826	60,69	2703510	46,13	288533	11,95	-15,40
Баланс	3924682	100,00	5071435	100,00	5860243	100,00	1935561	49,32	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.5. відмітимо збільшення вартості необоротних активів протягом періоду дослідження на 1256274 тис. грн. (73,32%), що вплинуло на збільшення їх частки в загальних активах на 7,02 п.п. на збільшення активів вплинуло зростання основних засобів на 1346143 тис. грн. (132,64%), що позначилося на збільшенні їх частки на 14,43 п.п.

З огляду на дані табл. 2.5. також варто відмітити зростання вартості оборотних активів на 679287 тис. грн. (30,72%), проте незважаючи на таку позитивну динаміку, частка оборотних активів в загальних активах підприємства знизилась на 7,02 п.п. На збільшення вартості оборотних активів вплинуло збільшення запасів на 104672 тис. грн. (14,26%), дебіторської заборгованості на 215502 тис. грн. та грошових коштів на 295733 тис. грн. Збільшення грошових коштів характеризує позитивну динаміку підвищення ліквідності підприємства, а зростання дебіторської заборгованості свідчить про зростання обсягів кредитів клієнтам.

Аналізуючи пасиви відмітимо збільшення власного капіталу на 1579332 тис.

грн., який перейшов із негативного значення (-1260040 тис. грн. у 2021 р.) до позитивного (319292 тис. грн. у 2023 р.). Сума нерозподіленого прибутку зменшила суму нерозподіленого збитку на 290749 тис. грн., що вказує на покращення фінансових результатів.

Протягом досліджуваного періоду відбулося незначне збільшення обсягів довгострокових зобов'язань і забезпечень на 67696 тис. грн., що може вказувати на зменшення довгострокових боргів або збільшення інших видів зобов'язань.

Сума поточних зобов'язань і забезпечень підприємства збільшилася на 288533 тис. грн., що говорить про зростання короткострокових кредитів, які потребують швидкого погашення.

В цілому, ТОВ «Сандора» демонструє покращення фінансового становища зі зростанням активів і власного капіталу, проте варто звернути увагу на управління поточними зобов'язаннями і дебіторською заборгованістю.

Ще одним етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз механізму формування фінансових результатів підприємства, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Сандора», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції	9744262	10404098	10341642	597380	6,13
Собівартість реалізованої продукції	7196337	7239933	7126744	-69593	-0,97
Валовий прибуток	2547925	3164165	3214898	666973	26,18
Інші операційні доходи	7235	5800	7394	159	2,20
Адміністративні витрати	228785	251124	324900	96115	42,01
Витрати на збут	1834833	2251161	2322310	487477	26,57
Інші операційні витрати	10176	52043	14055	3879	38,12
Фінансовий результат від операційної діяльності	481366	615637	561027	79661	16,55
Фінансові витрати	342636	344845	767853	425217	124,10
Інші витрати	20563	44472	91139	70576	у 3,43 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	160234	732772	-284068	-444302	у 2,77 р.м.
Чистий фінансовий результат	111581	593229	-302480	-414061	у 3,71 р.м.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.6 відмітимо, що протягом досліджуваного періоду відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції на 597,380 тис. грн (6,13%), в той же час собівартість реалізованої продукції зменшилася на 69593 тис. грн (-0,97%), що може вказувати на зростання чистого доходу не через збільшення фізично виготовленої продукції, а за рахунок зростання собівартості і ціни реалізації. Валовий прибуток збільшився на 666973 тис. грн.

Відбулося незначне зростання інших операційних доходів на 159 тис. грн (2,20%), поряд із стрімким збільшенням адміністративних витрат підприємства на 96,115 тис. грн (42,01%) та витрат на збут – на 487477 тис. грн (26,57%). Також збільшилися і інші операційні витрати на 3879 тис. грн. (38,12%) у 2023 р. відносно 2021 р. Все це відобразилося на збільшенні фінансового результату від операційної діяльності, значення якого збільшилося на 79661 тис. грн. (16,55%) у 2023 р.

В той же час збільшення фінансових витрат на 425217 тис. грн (124,10%) та інших витрат на 70,576 тис. грн (у 3,43 рази) вплинуло на погіршення фінансового результату до оподаткування, сума якого знизилася на 444302 тис. грн (у 2,77 рази) у 2023 р. відносно 2021. Таким чином, чистий фінансовий результат зменшився на 414061 тис. грн (у 3,71 рази) з 111,581 тис. грн у 2021 р. до -302,480 тис. грн у 2023 р., тобто підприємство отримало збиток. Таким чином, збитковість підприємства у 2023 р. свідчить про необхідність перегляду політики витрат і можливого підвищення ефективності управління фінансами. Результати проведеної діагностики вказує на важливість контролю над витратами підприємства та здійснення оптимізації операційних процесів для покращення фінансових результатів у майбутньому.

Проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства на етапі експрес-діагностики завершується динамікою показників оцінки фінансового стану підприємства, табл. 2.7. Оцінюючи фінансовий стан підприємства відмітимо зростання коефіцієнта загальної ліквідності на 0,15 або 16,77%, що свідчить про покращення платоспроможності компанії. Також відбулося збільшення значення коефіцієнту абсолютної ліквідності протягом 2021-2023 рр. на 0,14 або у 14 разів, що є позитивним показником здатності компанії покривати короткострокові

зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Сандора»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,92	0,78	1,07	0,15	16,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,15	0,14	у 14,0 р.б.
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-203770	-671895	186984	390754,0	191,76
Коефіцієнт автономії	-0,32	-0,08	0,05	0,38	116,97
Коефіцієнт фінансової залежності	-3,11	-12,66	18,35	21,47	у 6,89 р.м.
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,24	-0,07	0,06	0,30	123,71
Коефіцієнт оборотності активів	2,63	2,31	1,89	-0,74	-28,12
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-8,83	-12,53	-254,62	-245,79	у 27,82 р.б.
Рентабельність господарської діяльності, %	1,73	7,48	-2,90	-4,63	х
Рентабельність власного капіталу, %	-10,11	-71,45	744,73	754,85	х
Рентабельність продукції, %	5,23	6,79	5,81	0,58	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відбулося зростання коефіцієнту автономії з -0,32 у 2021 р. до 0,05 у 2023 р., що свідчить про покращення структури капіталу ТОВ «Сандора» (збільшення на 0,38 або 116,97%). В той же час відбулося зростання коефіцієнту фінансової залежності з -3,11 у 2021 р. до 18,35 у 2023 р., що вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Зниження коефіцієнту оборотності активів свідчить про зниження його ділової активності щодо ефективності використання активів на 0,74 обертів на рік або -28,12%. З огляду на збитковість діяльності підприємства у 2023 р. відбулося зниження рентабельності господарської діяльності на 4,63% протягом періоду дослідження. Також відбулося незначне зростання рентабельності продукції з 5,23% у 2021 р. до 5,81% у 2023 р., що вказує на підвищення прибутковості продукції (збільшення на 0,58%).

Підводячи підсумки варто відмітити, що підприємство у 2023 р. спрацювало не зовсім ефективно, що одразу позначилося на більшості показників його фінансового стану, рентабельності та ділової активності підприємства.

2.3. Оцінка рівня організації антикризового управління діяльністю підприємства

Головним завданням керівництва ТОВ «Сандора» є забезпечення беззбиткового процесу господарювання підприємства, що в кінцевому підсумку забезпечить його фінансову стабільність, підвищивши в свою чергу ринкову вартість. Саме тому, для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства в цілому, та налагодження на високому рівні антикризового управління зокрема, варто оцінити ймовірність настання кризових явищ та ймовірності його банкрутства.

Наявність достатнього обсягу грошових коштів є головною умовою діяльності підприємства, при якій підприємство зможе вчасно сплачувати поточні зобов'язання та уникати кризових явищ. Компанії, які не можуть виконати цю умову, втрачають ліквідність і опиняються у важкому фінансовому становищі.

Ефективне управління грошовими потоками дозволяє підприємству: забезпечувати високу оборотність капіталу; зберігати ритмічність операцій; зменшувати ризик неплатоспроможності; підвищувати фінансову стабільність; скорочувати витрати за рахунок оптимального використання вивільнених коштів. Показники руху грошових коштів ТОВ «Сандора» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху грошових коштів ТОВ «Сандора», грн.

Показники	Значення показника		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15684404	9398371	11526080
Надходження авансів від покупців і замовників			
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	1036	5423	4781
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3222	1465	1492
Інші надходження	20305	1886	1256
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	11461762	7371029	8955146
Праці	725559	777934	912583

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
Відрахувань на соціальні заходи	176151	189401	219401
Зобов'язань із податків і зборів	1026216	1703059	241079
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток			
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	804556	1495993	0
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	221660	207066	241079
Витрачання на оплату авансів			
Витрачання на оплату повернення авансів			
Інші витрачання	1565606	629180	765571
Чистий рух коштів від операційної діяльності	753673	-1264087	439829
II. Чистий рух коштів у результаті інвестиційної діяльності	-509446	-329614	-283631
III. Чистий рух коштів у результаті фінансової діяльності	-240203	1631628	-241630
Чистий рух грошових коштів за звітний період	4024	37927	-85432
Залишок коштів на початок року	403358	400660	501378
Залишок коштів на кінець року	501377	501377	396197

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.8 можна зробити висновки, що на підприємстві відбулося значне зниження обсягів реалізації продукції в 2022 році порівняно з 2021 р., але у 2023 р. спостерігається часткове відновлення. Незважаючи на це, надходження в 2023 р. залишаються нижчими за рівень 2021 року. Відсотки за залишками коштів зазнали зростання у 2021 р. до 2022 р., та незначне зменшення у 2023 році, але загальний рівень залишається вищим, ніж у 2021 р. Зазнали суттєвого зниження інші надходження у 2022 р. із продовженням цих тенденції у 2023 р.

Щодо витрачання, то витрачання на оплату товарів і послуг зазнали зменшення у 2022 р., але витрати зросли у 2023 р., хоча все ще залишилися нижчими, ніж у 2021 р. Стабільне зростання витрат на оплату праці, що вказує на збільшення витрат на персонал.

В цілому чистий рух коштів від операційної діяльності у 2022 р. був негативним, що вказує на значні фінансові труднощі. У 2023 р. відбулося суттєве покращення, але чистий рух коштів залишився все ще нижчим порівняно з 2021 р.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності є негативний протягом всіх трьох років, що свідчить про інвестиційні витрати, проте спостерігається стабільне зниження негативного сальдо інвестиційних коштів у 2023 р. порівняно з попередніми роками. У 2022 р. спостерігається позитивне значення чистого руху коштів від операційної діяльності, що вказує на фінансування або залучення коштів. У 2023 р. ситуація повернулася до негативного сальдо, що означає зменшення фінансових ресурсів. Чистий рух грошових коштів показує значне коливання з позитивного значення в 2021 р. до незначного збільшення у 2022 р. та до значного зниження у 2023 р. Залишок коштів на кінець року зменшився у 2023 р., що вказує на виснаження грошових резервів.

У табл. 2.9 представимо динаміку фінансових результатів ТОВ «Сандора».

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сандора»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Валовий прибуток, тис. грн.	2547925	3164165	3214898	666973	26,18
Операційний прибуток, тис. грн.	481366	615637	561027	79661	16,55
Чистий прибуток, тис. грн.	111581	593229	-302480	-414061	у 3,71 р.м.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.9 відмітимо, що динаміка збільшення валового прибутку відмічається зростанням його значення в 2023 р. відносно 2021 р. на 26,18%, в той же час відбулося збільшення операційного прибутку на 16,55%, і його значення ще було позитивним, ось за рахунок фінансових витрат та інших витрат загальна сума чистого прибутку зменшилася у 3,71 рази у 2023 р. відносно 2021 р.

Ефективність ведення господарської діяльності відображається відносними показниками, такими як рентабельність та коефіцієнти покриття, розглянемо дані показники в табл. 2.10. Показник валової рентабельності показує покращення ефективності використання виробничих витрат. Позитивне відхилення на 5,36% свідчить про підвищення ефективності в 2023 році порівняно з 2021 р.

Таблиця 2.10

Аналіз рівня ефективності господарської діяльності ТОВ «Сандора»

Показники	Роки			Відхилення, 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	27,49	32,13	32,85	5,36
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	3,64	3,11	3,04	-0,6
Рентабельність операційної діяльності, %	1,20	6,06	-3,09	-4,29
Рентабельність господарської діяльності, %	1,73	7,48	-2,90	-4,63
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	0,12	5,70	-2,92	3,04
Рентабельність активів, %	2,84	11,70	-5,16	8,00
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	1,35	1,44	1,45	0,1
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,95	0,94	0,94	-0,01
Коефіцієнт покриття активів	2,63	2,31	1,89	-0,74
Коефіцієнт покриття власного капіталу	-8,83	-12,53	-254,62	-245,79
Комерційна рентабельність, %	1,15	5,70	-2,92	-1,77

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зниження показника окупності виробничих витрат на -0,60 свідчить про зниження здатності підприємства покривати витрати за рахунок доходів від виробничої діяльності. Негативне відхилення рентабельності господарської діяльності на 4,63% вказує на загальні збитки в господарській діяльності у 2023 р. Зменшення показника чистої рентабельності виручки від реалізації продукції на 3,04% показує значне зниження прибутковості від реалізації продукції. Зростання коефіцієнта покриття виробничих витрат на 0,10 свідчить про покращення здатності покривати виробничі витрати доходами. Негативне відхилення показника комерційної рентабельності на 4,07% вказує на зниження ефективності комерційної діяльності у 2023 р. Узагальнивши проведене дослідження відмітимо, що незважаючи на деякі позитивні зміни у виробничих витратах, загальний стан рентабельності компанії погіршився у 2023 р. порівняно з 2021 р. Це говорить про те, що підприємство має труднощі з ефективністю своєї діяльності та використання активів, що потребує подальшого аналізу і можливої корекції стратегії управління.

За результатами проведеного дослідження відмітимо, що підприємство має не стійке фінансове становище, тому для оцінки ймовірності банкрутства варто

застосувати відомі методики такі як Z-рахунок Альтмана, модель Таффлера, R-модель та універсальну дискримінанту функцію Терещенко.

Здійснимо оцінку ймовірності настання банкрутства підприємства за Z-рахунком Альтмана (5-ти факторною функцією). Економічний зміст коефіцієнтів Z-рахунку Альтмана які використано в розрахунках представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика складових факторів Z-моделі Альтмана для розрахунку ймовірності банкрутства підприємства

Показник	Характеристика	Розрахунок
x ₁	Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів	$\frac{\text{середньорічна вартість оборотних активів}}{\text{середньорічна вартість активів}}$
x ₂	Частка активів, яка формується за рахунок інвестування чистого прибутку в господарській діяльності	$\frac{\text{чистий прибуток} - \text{дивіденди}}{\text{середньорічна вартість активів}}$
x ₃	Прибутковість активів від операційної діяльності	$\frac{\text{операційний прибуток}}{\text{середньорічна вартість активів}}$
x ₄	Співвідношення ринкової вартості власного капіталу і залученого капіталу	$\frac{\text{середньорічна ринкова вартість власного капіталу}}{\text{середньорічна вартість залученого капіталу}}$
x ₅	Сума чистого доходу, яка формується 1 гр.од. Коштів, вкладених в активи підприємства	$\frac{\text{чистий дохід}}{\text{середньорічна вартість активів}}$

Джерело: складено автором на основі [59]

Значення показників, отримані при розрахунку для обчислення моделі Альтмана для ТОВ «Сандора» зведемо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Значення показників Z моделі Альтмана для ТОВ «Сандора» у 2021-2023 рр.

Показник	Характеристика	Роки		
		2021	2022	2023
x ₁	Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів	0,56	0,47	0,49
x ₂	Частка активів, яка формується за рахунок інвестування чистого прибутку в господарській діяльності	0,03	0,13	0,06
x ₃	Прибутковість активів від операційної діяльності	0,13	0,14	0,10
x ₄	Співвідношення ринкової вартості власного капіталу і залученого капіталу	-0,32	-0,08	0,06
x ₅	Сума чистого доходу, яка формується 1 гр.од. Коштів, вкладених в активи підприємства	2,63	2,31	1,89

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Використовуючи дані табл. 2.12 та загальну формулу 5-ти факторної моделі Z розрахунку Альтмана, визначимо значення Z-фактора для ТОВ «Сандора» за 3 роки:

$$Z_{2021}=1,2 \times 0,56 + 1,4 \times 0,03 + 3,3 \times 0,13 + 0,6 \times (-0,32) + 1,0 \times 2,63 = 3,58;$$

$$Z_{2022}=1,2 \times 0,47 + 1,4 \times 0,13 + 3,3 \times 0,14 + 0,6 \times (-0,08) + 1,0 \times 2,31 = 4,58;$$

$$Z_{2023}=1,2 \times 0,49 + 1,4 \times 0,06 + 3,3 \times 0,1 + 0,6 \times 0,06 + 1,0 \times 1,89 = 2,93$$

Для інтерпретації отриманих результатів скористаємося шкалою переведення результатів, представлених в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники оцінки ймовірності банкрутства за м Z-рахунком Альтмана

Значення показника “Z”	Імовірність банкрутства
1,80 і менше	Дуже висока
1,81 – 2,70	Висока
2,71 – 2,99	Можлива
3,00 і вище	Дуже низька

Джерело: складено автором на основі [59]

Отже, можемо зробити висновок, що у 2021-2022 рр. підприємство мало показник 3,58 та 4,58 відповідно, що свідчить про дуже низьку ймовірність настання банкрутства, проте у 2023 р. ситуація змінилася і підприємство отримало результат 2,93, тобто вже виникла можлива ймовірність банкрутства підприємства. Тобто з’явилися певні ознаки банкрутства – отриманий збиток.

В цілому дана модель дає можливість оцінити ймовірність настання банкрутства за 1,5-2 роки до появи явних ознак. При чому, 5-ти факторна модель Альтмана здатна передбачити неплатоспроможність з точністю до 90% на один рік, до 70% на два роки і до 50% на три роки. Проте, саме ця модель краще підходить для оцінювання ймовірності настання банкрутства для великих підприємств.

Ще одним інструментом діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства є 4-ти факторна модель Р. Ліса. Граничне значення для ймовірності банкрутства за даною моделлю становить 0,037.

Значення показників, отримані при розрахунку для обчислення моделі Р. Ліса для ТОВ «Сандора» зведемо у табл. 2.14. Отже, видно, що фінансовий стан

підприємства лише у 2022 р. був більш-менш стійким, у 2021 р. на фінансовий стан вплинули великі суми непокритого збитку, а у 2023 р. – загальне зменшення значень оціночних показників.

Таблиця 2.14

Значення показників для оцінка ймовірності настання банкрутства за моделлю Р.

Ліса для ТОВ «Сандора» у 2021-2023 рр.

Показник	Характеристика	Роки		
		2021	2022	2023
x ₁	Оборотний капітал/сума активів	0,56	0,47	0,49
x ₂	Операційний прибуток/сума активів	0,13	0,14	0,10
x ₃	Нерозподілений прибуток/сума активів	-0,51	-0,28	-0,29
x ₄	Власний капітал/позиковий капітал	-0,52	-0,13	0,12

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Використовуючи дані табл. 2.14 та загальну формулу 4-ти факторної моделі Р. Ліса визначимо її значення для ТОВ «Сандора» за 3 роки:

$$Z_{2021}=0,063 \times 0,56 + 0,092 \times 0,13 + 0,057 \times (-0,51) + 0,001 \times (-0,52) = -0,41;$$

$$Z_{2022}=0,063 \times 0,47 + 0,092 \times 0,14 + 0,057 \times (-0,28) + 0,001 \times (-0,13) = 0,26;$$

$$Z_{2023}=0,063 \times 0,49 + 0,092 \times 0,10 + 0,057 \times (-0,29) + 0,001 \times 0,12 = 0,02.$$

Ще одним інструментом оцінки ймовірності настання банкрутства є 4-ти факторна модель Таффлера, запропонована їм у 1977 році. Значення показників, отримані при розрахунку для обчислення моделі Таффлера для ТОВ «Сандора» зведемо у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Значення показників для оцінка ймовірності настання банкрутства за моделлю

Таффлера для ТОВ «Сандора» у 2021-2023 рр.

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Роки		
		2021	2022	2023
x ₁	Прибуток від реалізації/поточні зобов'язання	4,03	3,38	3,83
x ₂	Оборотні активи/зобов'язання	0,92	0,78	1,07
x ₃	Поточні зобов'язання/загальна вартість активів	0,62	0,61	0,46
x ₄	Виручка від реалізації продукції/загальна вартість активів	2,63	2,31	1,89

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Використовуючи дані табл. 2.15 та загальну формулу 4-ти факторної моделі Таффлера визначимо її значення для ТОВ «Сандора» за 3 роки:

$$Z_{2021}=0,53 \times 4,03 + 0,13 \times 0,92 + 0,18 \times 0,62 + 0,16 \times 2,63 = 2,79;$$

$$Z_{2022}=0,53 \times 3,38 + 0,13 \times 0,78 + 0,18 \times 0,61 + 0,16 \times 2,31 = 2,36;$$

$$Z_{2023}=0,53 \times 3,83 + 0,13 \times 1,07 + 0,18 \times 0,46 + 0,16 \times 1,89 = 2,55.$$

Інтерпретуючи результати моделі Таффлера варто враховувати такі порогові значення, якщо $Z > 0,3$, то підприємство має хороші довгострокові перспективи, а якщо Z менше 0,2, то банкрутство більш ніж імовірне. Отже, протягом всього періоду дослідження тільки у 2021 р. ТОВ «Сандора» мало показник найбільш наближений до 0,3. При цьому його значення стабільно коливалося в проміжку між 0,2-0,3 пункти, що говорить про не досить стійку фінансову перспективу у майбутньому.

Ще однією сучасною методикою оцінювання ймовірності настання банкрутства є 4-ти факторна R-модель. Значення показників, отримані при розрахунку для обчислення моделі R-моделі для ТОВ «Сандора» зведемо у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок ймовірності банкрутства за R-моделлю для
ТОВ «Сандора» у 2021-2023 рр.

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Роки		
		2021	2022	2023
x ₁	Оборотний капітал / Активи	0,56	0,47	0,49
x ₂	Чистий прибуток / Власний капітал	-0,10	-0,72	7,45
x ₃	Виручка від реалізації / Активи	2,63	2,31	1,89
x ₄	Чистий прибуток/ Витрати	0,17	0,75	-0,03

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Використовуючи дані табл. 2.16 та загальну формулу 4-ти факторної R-моделі визначимо її значення для ТОВ «Сандора» за 3 роки:

$$Z_{2021}=8,38 \times 0,56 + 1 \times (-0,1) + 0,054 \times 2,63 + 0,63 \times 0,17 = 4,84;$$

$$Z_{2022}=8,38 \times 0,47 + 1 \times (-0,72) + 0,054 \times 2,31 + 0,63 \times 0,75 = 10,96;$$

$$Z_{2023}=8,38 \times 0,49 + 1 \times 7,45 + 0,054 \times 1,89 + 0,63 \times (-0,03) = 11,64.$$

Якщо розрахунковий показник R-моделі > 0 то, це свідчить про максимальну ймовірність банкрутства. Якщо значення розрахункового показника R знаходиться в діапазоні 0-0,17, то існує висока ймовірність банкрутства. При значення розрахункового показника в діапазоні 0,18-0,31 ймовірність банкрутства середня. Якщо розрахований показник знаходиться в діапазоні від 0,32 до 0,41, то ризик банкрутства невеликий, а якщо $R < 0,42$, то взагалі мінімальний. Таким чином за даною моделлю ТОВ «Сандора» загрожує банкрутство.

Поряд із відомими зарубіжними методиками оцінки ймовірності настання банкрутства варто розглянути методику вітчизняного економіста О. Терещенко в якій було вирішено проблему використання іноземних методик у практиці оцінки ймовірності настання банкрутства для вітчизняних підприємств. Значення показників, отримані при розрахунку для обчислення моделі Терещенко для ТОВ «Сандора» зведемо у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок складових універсальної дискримінантної функції Терещенка для ТОВ «Сандора» у 2021-2023 рр.

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Роки		
		2021	2022	2023
x ₁	Грошовий потік / зобов'язання	0,20	0,20	0,21
x ₂	Валюта балансу/ зобов'язання	1,63	1,65	2,18
x ₃	Чистий прибуток/ валюта балансу	0,03	0,12	-0,05
x ₄	Чистий прибуток/ виручка	0,01	0,06	-0,03
x ₅	Запаси/ виручка	0,08	0,07	0,08
x ₆	Виручка/власний капітал	-7,73	-25,98	32,40

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Використовуючи дані табл. 2.16 та загальну формулу 6-ти факторної моделі Терещенко (універсальної дискримінантної функції) визначимо її значення для ТОВ «Сандора» за 3 роки:

$$Z_{2021} = 1,5 \times 0,2 + 0,08 \times 1,63 + 10 \times 0,03 + 5 \times 0,01 + 0,3 \times 0,08 + 0,1 \times (-7,73) = 0,03;$$

$$Z_{2022} = 1,5 \times 0,2 + 0,08 \times 1,65 + 10 \times 0,12 + 5 \times 0,06 + 0,3 \times 0,07 + 0,1 \times (-25,98) = -0,65;$$

$$Z_{2023} = 1,5 \times 0,21 + 0,08 \times 2,18 + 10 \times (-0,05) + 5 \times (-0,03) + 0,3 \times 0,08 + 0,1 \times 32,40 = 3,10.$$

Згідно даної методики результати варто інтерпретувати наступним чином:

- $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стабільним і не має ризику неплатоспроможності;
- $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але якщо підприємство перевести на антикризове управління, йому не загрожує банкрутство;
- $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не вживе заходів щодо виправлення ситуації;
- $Z < 0$ - підприємство наполовину банкрут.

Отже, за даною моделлю ТОВ «Сандора» у 2021-2022 рр. перебувало на межі банкрутства, і лише у 2023 р. стало фінансово стабільним і таким, що не має ризику неплатоспроможності.

Для наочності отриманих результатів результати проведених розрахунків зведемо у табл. 2.18

Таблиця 2.18

Узагальнення результатів діагностики ймовірності настання банкрутства

ТОВ «Сандора» з використанням відомих методик розрахунків

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Ймовірність банкрутства	Тенденція зміни показника
Z-рахунок Альтмана	3,58	4,58	2,93	Ймовірність дуже низька	Незначне зменшення значення показника Z-рахунку у 2023 р.
Z-рахунок Ліса	-0,41	0,26	0,02	Висока із тенденцією до стабілізації	Значення Z-рахунку має позитивну тенденцію
Z-рахунок Таффлера	2,79	2,36	2,55	Низька, у підприємства хороші довгострокові перспективи	Значення показника Z-рахунку маже не змінилося
Z-рахунок R-моделі	4,84	10,96	11,64	Надзвичайно висока	Зростання значення Z-рахунку говорить про загрозу банкрутства
Z-рахунок Терещенка	0,03	-0,65	3,10	Ймовірність банкрутства була присутня у 2021-2022 рр., у 2023 р. - відсутня	Кардинальне зростання значення Z-рахунку у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінивши результати проведеного дослідження можна стверджувати, що підприємство хоч і мало у 2021-2022 рр. деякі передумови до погіршення фінансового становища, проте за більшістю методик видно, що у 2023 р. фінансовий стан підприємства дещо стабілізувався, що говорить про те, що підприємству не загрожує банкрутство у найближчій перспективі. Проте, незважаючи на дану позитивну динаміку підприємству варто зауважити на тому, що кризові явища все ж таки присутні у господарській діяльності підприємства і керівництву варто вжити ряд стабілізаційних заходів для покращення фінансового стану.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Сандора», це виробниче підприємство, яке було засноване, ще у 1998 році, шляхом викуплення власниками консервного цеху в Миколаївській області, в якому вже 21 березня 1999 року була випущена перша партія продукції. Сьогодні ТОВ «Сандора» є одним із лідерів по переробці овочів та фруктів. З моменту свого заснування і до теперішнього часу основним принципом роботи ТОВ «Сандора» є завезення постійного розвитку та найвищої якості продукції. Це дозволило підприємству за короткий термін зайняти лідируючі позиції на соковому ринку України.

Аналізуючи дані основні економічні показники діяльності підприємства варто відмітити наступні позитивні зміни чистого доходу підприємства у 2023 р. відносно 2021 р. на 597380 тис. грн. (6,13%), за динамікою якого видно, що хоча чистий дохід і показує позитивний приріст, зростання його темпів сповільнилося. Це може свідчити про насичення ринку або збільшення конкуренції. Збільшення валового прибутку на 666973 тис. грн. (26,18%) може говорити про ефективність у контролі за зростанням собівартості попри стабільний чистий дохід. Також протягом 2021-2023 рр. відбулося зменшення чистого прибутку на 414061 тис. грн., що вказує на чисті збитки, отримані у 2023 р. (302480 тис. грн. збитків). Значне зниження чистого прибутку, незважаючи на зростання валового прибутку, може вказувати на

збільшення витрат або зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення середньорічної вартості активів на 1764032,5 тис. грн. (47,65%), що в свою чергу свідчить про зростання активів та вказує на інвестиції підприємства в довгострокові проекти. Також відбулося зростання середньорічної вартості необоротних та оборотних активів на 1247116,5 тис. грн. (79,41%) та на 516916 тис. грн. (24,25%) відповідно. Збільшення оборотних активів, що може бути пов'язане з зростанням товарних запасів або дебіторської заборгованості. Зменшилася середньооблікова чисельність працівників на 21 ос. (4,41%), що пов'язано в першу чергу із воєнним станом та відтоком населення з країни. Показники ефективності використання активів підприємства мали різну динаміку. Наприклад відбулося зменшення фондівдачі на 2,53 грн. (40,84%), що говорить про зменшення виробничої ефективності підприємства. Показник фондоозброєності, навпаки зазнав збільшення на 2893,20 тис. грн./ос. (87,69%) протягом досліджуваного періоду, що говорить про покращення забезпечення працівників основними засобами, що відобразилася на їх продуктивності, яка збільшилася на 2257,74 тис. грн./ос. (11,03%).

Оцінивши ймовірність настання банкрутства підприємства встановлено, що підприємство хоч і мало у 2021-2022 рр. деякі передумови до погіршення фінансового становища, проте за більшістю методик видно, що у 2023 р. фінансовий стан підприємства дещо стабілізувався, що говорить про те, що підприємству не загрожує банкрутство у найближчій перспективі. Проте, незважаючи на дану позитивну динаміку підприємству варто зауважити на тому, що кризові явища все ж таки присутні у господарській діяльності підприємства і керівництву варто вжити ряд стабілізаційних заходів для покращення фінансового стану.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «САНДОРА»

3.1. Виявлення кризових явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства та обґрунтування системи стратегічних антикризових заходів

Будь-яке підприємство, що функціонує у ринковому просторі має зв'язки з ринком: постачаючи на нього товари, послуги та забезпечуючи покупців відповідною інформацією. З ринку підприємство отримує гроші та знову інформацію – про обсяги та темпи продажу, думки покупців, дані про товари конкурентів та інші ресурси тощо.

Таким чином, виникає замкнена система, що функціонує як єдине ціле. Крім того, існує ще одна замкнена система, в якій підприємство є приймаючою ланкою стосовно постачальників сировини та матеріалів. У відповідь на цей матеріальний потік підприємство спрямовує інформацію та гроші.

У результаті підприємство виявляється тісно пов'язаним із зовнішнім середовищем. Під зовнішнім середовищем організації розуміються всі умови і фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкретного підприємства, але які можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень. Усі зовнішні фактори діляться на дві основні групи: прямого впливу (ближнє середовище) та опосередкованого впливу (дальнє середовище). До середовища прямого впливу належать постачальники, споживачі, конкуренти, партнери. Вони безпосередньо впливають на організацію, але організація може впливати на ці фактори. До середовища опосередкованого впливу належать фактори, які знаходяться поза межами контролю організації. Це стан економіки, науково-технічний прогрес тощо. Аналіз зовнішнього середовища дає можливість визначити наскільки сильно або слабо впливають ті чи інші фактори на діяльність підприємства.

Зовнішнє середовище може здійснювати як позитивний, так і негативний

вплив на діяльність підприємства. Активну позитивну обстановку потрібно вдало використовувати, а при протидіючих факторах потрібно приймати міри по їх усуненню або мінімізації.

Розглянемо, яким чином впливають фактори зовнішнього середовища ТОВ «Сандора». Для цього складемо таблицю STEEP-аналізу та проаналізуємо кожен з факторів, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства

Фактори	Ступінь впливу	Аналіз	Синтез
1	2	3	4
Соціальні			
1. Заклади вищої та професійно-технічної освіти	-5	Через війну катастрофічно зменшилася кількість кваліфікованих спеціалістів робочого профілю	Укладання договорів із ЗВО та професійно-технічними училищами для підготовки спеціалізованих для підприємства кадрів
2. Престиж робітничих професій	-5	Робітничі професії не є престижними на умов сьогодення	Популяризація робітничих професій за рахунок збільшення заробітної плати
3. Думка та відношення споживачів	+5	Виготовлення продукції іноді не досить високої якості	Зведення до мінімуму браку продукції
Технологічні			
1. Технологічні	+5	Наявність обладнання з високим фізичним та моральним зносом. Слабке впровадження ресурсощадних технологій	Модернізація старого обладнання та закупка нового, впровадження нових технологій
2. Розвиток комп'ютерних технологій	+5	Застосування комп'ютерних технологій на виробництві	Підвищення кількості застосування комп'ютерних технологій на виробничих процесах
Економічні			
1. Рівень інфляції	-5	Високий вплив рівня інфляції на виробничий процес	Пристосування до сучасних умов господарювання
2. Воєнний стан в країні	-3	Підвищення виробничих витрат	Зменшення витрат та зниження собівартості
3. Демографічний стан в країні	-3	Велика залежність від нестабільної ситуації в державі та міграції внутрішнього споживача	Пошук нових споживчих сегментів в країні та за її межами
Екологічні			
1. Екологічні	-5	Не завжди позитивний	Відновлення очисних споруд,

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
нормативи		вплив на зовнішнє середовище, через руйнацію деяких очисних споруд армією терористів	викиди відходів у суворовідведених місцях
Політичні			
1. Підтримка держави	+5	Підтримка підприємств громадського харчування на прифронтових територіях	Участь у державних програмах підтримки галузі громадського харчування, як стратегічно важливої в період воєнного стану
2. Податкова політики	-3	Жорстка податкова система	Виплати вчасно податкових зобов'язань
Ринок			
1. Зростання попиту на продукцію вітчизняного товаровиробника	+5	Довіра до якості продукції вітчизняного товаровиробника, особлива підтримка в період воєнного стану	Розширення асортименту виготовляємої продукції, розширення виробництва снєків
Конкуренція			
1. Велика кількість конкурентів як вітчизняного виробництва, так і закордонного	±5	Висококонкурентний ринок, насичений великою кількістю продукції	Укріплення власних позицій на ринку

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

ТОВ «Сандора» повинно забезпечити себе висококваліфікованим персоналом. Для цього підприємству необхідно проводити агітаційні роботи з метою залучення випускників технічних ЗВО, також необхідно здійснювати проведення виробничих практик для студентів регіональних ЗВО з метою виявлення майбутніх кадрів, зміни структури зайнятості персоналу на підприємстві, підвищити престиж робітничих професій за рахунок підвищення рівня оплати праці, а також укласти угоди з місцевими навчальними закладами для забезпечення кваліфікованими працівниками, покращити власну репутацію за рахунок зниження браку, підвищення якості продукції.

Для ефективного ведення господарської діяльності підприємству потрібно не відставати від світового досвіду розвитку в даній галузі, для того що б бути конкурентоспроможним підприємству потрібно повністю перейти на автоматизоване виробництво, впровадження сучасних комп'ютерних технологій.

Необхідно постійно відслідковувати рівень інфляції та уміти прилаштовуватися. Суттєвий вплив здійснює сучасна ситуація в державі. Деякі питання можна невілювати шляхом укладання договорів з новими постачальниками на більш вигідних для підприємства умовах, використання ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій на виробництві.

Підприємство повинно намагатися працювати так, щоб його діяльність не спричиняла негативний вплив на оточуюче середовище. Для цього підприємству потрібно відновити зруйновані потужності, вести облік шкідливих речовин, використовувати технології для їх мінімізації, не перевищувати встановлені законодавством нормативи, або нести відповідальність за їх перевищення у вигляді штрафних санкцій.

З метою законного ведення діяльності підприємство повинно сплачувати всі податки та не порушувати закон. Суттєве значення має підтримка державою галузі харчової промисловості в умовах воєнного стану.

Фактор конкуренції приводить до того, що підприємство повинно приділяти особливу увагу своїй конкурентоспроможності. Для цього підприємству необхідно визначити переваги та недоліки своїх конкурентів та шляхом порівняння виявляти власні «мінуси», з метою їх ліквідації.

На діяльність підприємства крім зовнішніх факторів впливають ще й внутрішні. Зміни, викликані внутрішніми факторами, передбачають діяльність, пов'язану зі зміною продуктивності, якості, обсягу, продажів, мотивації. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Вона включає в себе той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Для цього внутрішнє середовище аналізується з точки зору виділення сильних і слабких сторін організації, зовнішнє середовище – з точки зору можливостей і загроз для організації зовні.

Сильні сторони – це те, в чому організація перевершує або якась особливість, що надає їй додаткові можливості. Сила може полягати у навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають перевагу на ринку.

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування організації або те, що ставить її в невідгідне становище в порівнянні з іншими. Можливостями аналізу є не все можливе, що існує на ринку, а тільки те, що може бути використано в даний момент. Загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, можуть призвести до руйнування.

Провести аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Сандора» можна, використовуючи SWOT – аналіз, який включає зазначені сильні та слабкі сторони організації, її можливості та загрозові фактори, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT – аналіз діяльності ТОВ «Сандора»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	Підтримка державою харчових підприємств Поява інноваційних та ресурсозберігаючих технологій Підвищення рівня безробіття Потенціал ринку Низький рівень платоспроможності більшої частини населення	Посилення конкуренції Зниження попиту на продукцію підприємства Високі темпи інфляції Криза в економіці що викликана воєнним станом
СИЛЬНІ СТОРОНИ		
Швидкість виконання замовлень Хороша репутація Наявність постійних замовників в краї та за кордоном	Залучити нових замовників, зробивши акцент на швидке виконання замовлень та хорошу репутацію підприємства.	Утримати постійних замовників за рахунок швидкого виконання замовлень, репутації підприємства.
СЛАБКІ СТОРОНИ		
Залежність від замовників Високий ступінь зносу обладнання Недостатньо висока кваліфікація персоналу Відсутність мотивації Середня якість продукції	Через недостатню кваліфікацію персоналу та відсутність мотивації у підприємства немає можливості впровадити нові інноваційні технології	Нестача молодих кадрів та низька кваліфікація персоналу може призвести до погіршення якості продукції і втрати замовників

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, з проведеного аналізу видно, що на підприємстві актуальна проблема зниження якості випущеної продукції, яка виникає через відсутність мотивації персоналу. Таким чином, за результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища можна зробити висновок, що основною причиною

необхідності зміни системи мотивації на підприємстві є зниження зацікавленості працівників у результатах праці.

Проблеми – це складні теоретичні питання або практичні ситуації, що характеризуються невідповідністю фактичного та бажаного стану речей. Для того щоб виявити сутність проблеми потрібно здійснювати детальну діагностику проблеми.

Ефективність втілених змін буде визначатися тим, наскільки правильно була піднята та сформульована проблема. Найбільш актуальною для підприємства сьогодні може стати проблема зниження рівня якості готової продукції через втрату висококваліфікованого персоналу. Для аналізу ситуації, яка існує на підприємстві потрібно використати причинно-наслідкову діаграму Ісікави. Ця діаграма нагадує риб'ячий скелет, в «голові» якого визначена проблема, а на «ребрах» визначені можливі причини та можливі способи усунення причин їх виникнення, рис. 3.1.



Рис. 3.1. Діаграма Ісікави для ТОВ «Сандора»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На даній діаграмі відображено основну проблему підприємства – не висока якість готової продукції. Основними причинами якої є: персонал, сировина, обладнання, управління. Однією із причин зниження якості продукції є персонал, так як саме бажання працівників підприємства до підвищення якості може вирішити дану проблему. Показниками ефективності системи мотивації на підприємстві мають стати: зниження відсотку браку, задоволеність з боку керівництва та замовників.

Базуючись на даних аналізу кризових факторів впливу на фінансову стійкість підприємства, та з метою покращення фінансового стану підприємства, та зниження ймовірності настання банкрутства варто деталізувати його слабкі сторони:

- середній рівень якості продукції, що схильний до зниження;
- недостатньо висока кваліфікація персоналу;
- відсутність мотивації персоналу;
- висока ціна порівняно з іншими конкурентами;
- невелика кількість дистриб'юторів.

Усі ці недоліки дуже сильно впливають на фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Складемо дерево цілей проекту антикризового управління підприємством ТОВ «Сандора».

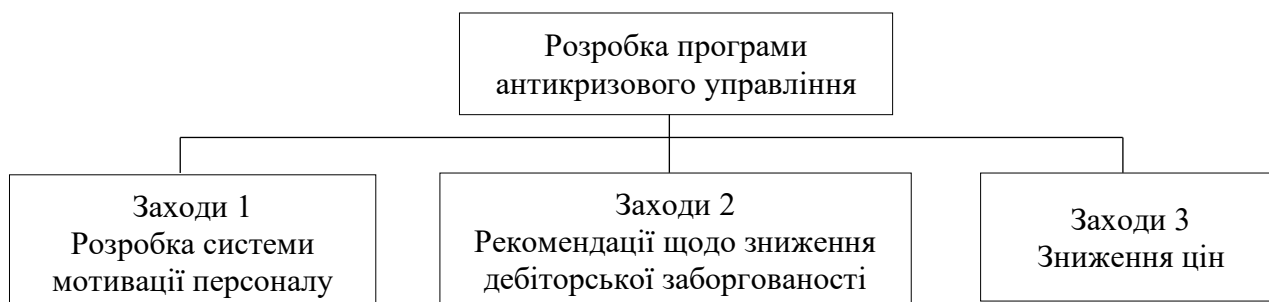


Рис. 3.2. Дерево цілей проекту антикризового управління підприємством ТОВ «Сандора»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На рис. 3.2 представлено дерево цілей, яке розроблене нами з метою визначення антикризових напрямів діяльності підприємства, що на нашу думку, допоможуть підприємству стабілізувати його становище, досягти фінансового успіху і вийти із зони ймовірного настання банкрутства.

3.2. Обґрунтування організаційних заходів антикризового управління ТОВ «Сандора»

В продовження проведеного дослідження обґрунтуємо та деталізуємо організаційні заходи антикризового управління ТОВ «Сандора». Так як головним ресурсом підприємства є персонал то більшої уваги приділимо саме розробці системи мотивації персоналу. Для успішного проведення змін необхідно встановити: основну причину змін, який підхід при цьому використовується, рівень проведених змін. На ТОВ «Сандора» використовується підхід «згори - вниз», тобто зміни проводяться з позиції влади (керівника). Перевагами цього підходу є: висока швидкість, чітке планування, чіткі цілі.

Для діагностування змін можна скористатися моделлю Надлера-Ташмена, яка враховує, що організація знаходиться у взаємодії з навколишнім середовищем, а всередині самої організації існують чотири основні компоненти, які взаємопов'язані один з одним і два зовнішні фактори: бачення і оточення (рис. 3.3).

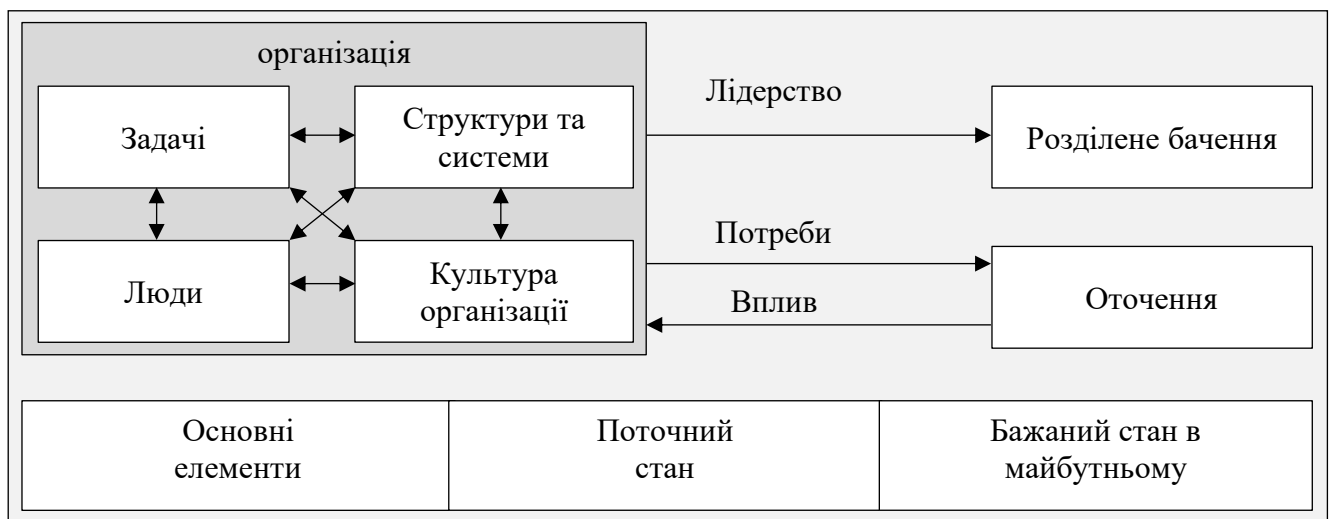


Рис. 3.3. Модель діагностики Надлера-Ташмена

Джерело: складено автором на основі [72]

З цієї моделі випливає, що зміни одного з цих шести елементів обов'язково тягнуть за собою зміни інших. Зрозуміло, що легше здійснювати зміни, якщо вони погоджені на вищому рівні. Оскільки будь-яка зміна – це перехід підприємства з поточного стану в бажаний, тому з цієї точки зору діагностуються всі шість компонентів. Дана діагностика представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз елементів зміни

Елемент	Поточний стан	Передбачуваний стан
Завдання	Останнім часом продукція, вироблена підприємством, має не достатньо високий рівень якості. Рівень браку досить високий	Підвищення якості продукції за рахунок підвищення кваліфікації персоналу і розробки заходів по мотивації персоналу
Люди	Недостатньо високий рівень кваліфікації працівників	Висококваліфіковані спеціалісти, імплементація мотивації для підвищення якості праці працівників
Організаційна культура	Функціональна структура	Орієнтація на якість продукції
Оточення	Повільне збільшення ринку збуту	Збільшення ринку збуту більшими темпами
Бачення		Підвищення іміджу підприємства за рахунок покращення якості продукції

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Завдання – основна частина організаційної системи. Вони включають види робіт, характеристики робіт, кількість і якість товарів і послуг, які виробляє підприємство. На даний час працівники ТОВ «Сандора» не зацікавлені в підвищенні якості випущеної продукції. Головним завданням є підвищення мотивації та кваліфікації персоналу.

Люди – це різноманітні навички, знання, досвід, особисті якості, стосунки та поведінка. Люди – це головна складова будь-якого підприємства. Низька кваліфікація робітників, відсутність кваліфікованих спеціалістів через війну та не високий рівень заробітної плати, несприятливий клімат всередині колективу призводить до підвищення плинності кадрів, зниження інтересу потенційних працівників до підприємства. Проведення змін повинні бути спрямовані на

підвищення кваліфікації працівників, задоволення потреби самовираження і самореалізації працівників.

Організаційні структури і системи – це лінії підпорядкованості. Інформаційні системи, моніторинг і контроль, посадові інструкції, формальні системи оплати праці і т.д., на даний момент орієнтовані на отримання кінцевого продукту. Після проведення змін організаційна структура буде орієнтована на тісну взаємодію працівників з виробництвом, і, як наслідок цього, отримання кінцевого продукту.

Оточення – постачальники, споживачі, клієнти, які впливають на підприємство через свої потреби, а організація також впливає на них.

Бачення – в результаті змін – підвищення працездатності, зацікавленості в результатах виробництва, згуртованості колективу.

Проведення змін має призвести до підвищення якості випущеної продукції.

Деякі люди відносно легко переносять зміни і навіть із задоволенням у них беруть участь. Інші бачать у змінах незручність, загрозу. Для аналізу ситуації, що передувала змінам, використовуємо модель К. Левіна «Аналіз поля сил». Будь-яка організація або ситуація знаходиться в рівноважному стані під впливом двох типів сил: рушійних та стримуючих.

Зміни відбуваються у випадку порушення цієї рівноваги до тих пір, поки знову не відновиться рівноважний стан. Потенціал для змін представляє собою приховані резерви, які можна використовувати для підтримки пропонованих змін. Аналіз поля сил проведених змін для ТОВ «Сандора» представлений на рис 3.4.

Рушійні сили:

Тиск збоку керівництва. Менеджер розуміє, що для того щоб не допустити втрату потенційних фінансових вигід, потрібно добитися максимальної віддачі від робочого персоналу. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття власного вкладу у виробництво продукції. Необхідно навчити працівників виконувати завдання так, щоб рівень виробленої продукції, приносив не тільки відчуття того, що обсяг продукції вироблено, але і самоствердження, підняття статусу робітника на підприємстві.

Система навчання. Максимальний розвиток професійних навичок, можливість отримання нових знань та вмінь знайти себе в новій обстановці, створення можливостей для кар'єрного зростання, це не просто умови хорошої роботи, це можливість більш повної самореалізації. Прибуток є головною ціллю в діяльності кожного підприємства. Навчений працівник може підвищити ефективність роботи підприємства, досягти більш високих результатів, тобто повисивши кваліфікаційний рівень робітників, підприємство забезпечить своєчасність виготовлення продукції, тим самим, підвищивши конкурентоспроможність та прибуток підприємства.

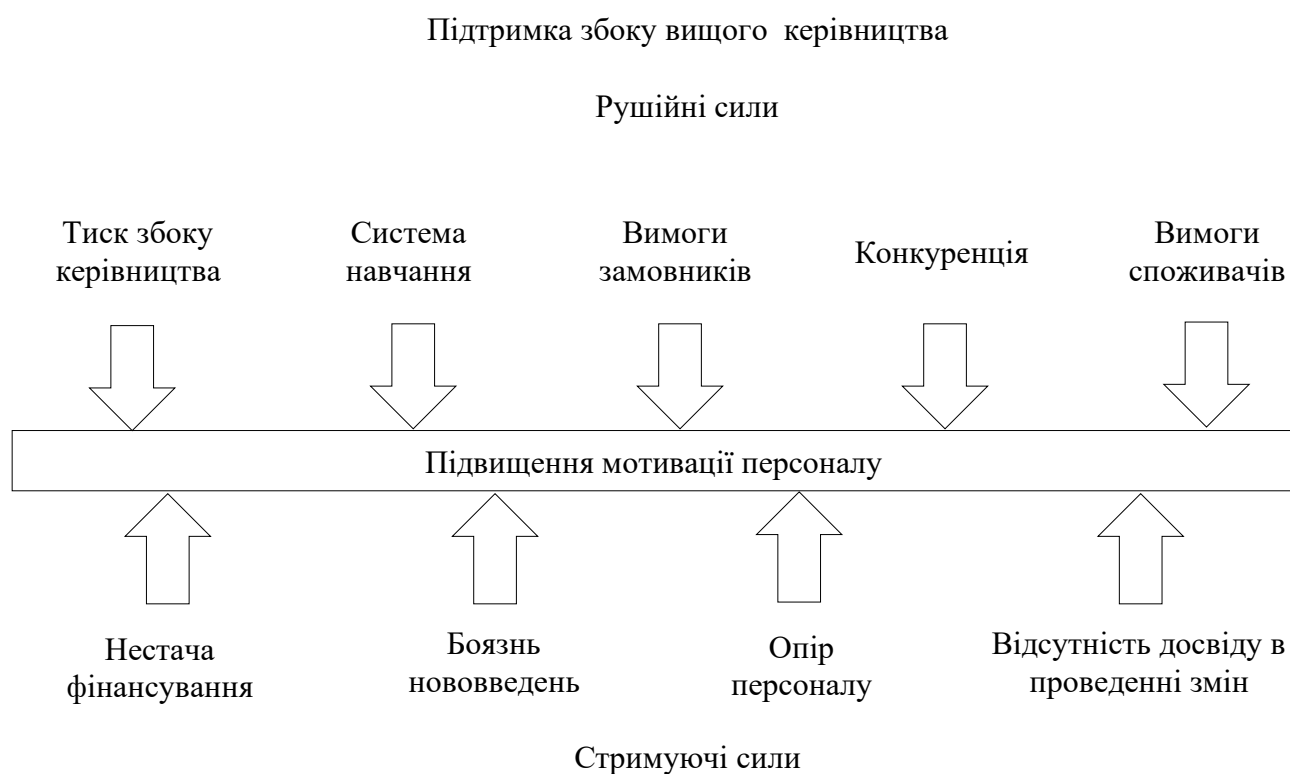


Рис. 3.4. Аналіз поля сил ТОВ «Сандора»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проте посилення рушійних сил може спричинити підвищення врівноважуючих та стримуючих сил. Тому більш кращою є тактика стримуючих сил. В даному випадку для зсуву рівноваги можна перетворити стримуючі сили у рушійні.

Вимоги збоку замовників. Даний фактор є основним серед рушійних сил, адже замовник зацікавлений у підвищенні якості замовленої продукції.

Конкуренція. Для того щоб не тільки залишатися на ринку. Але і успішно на ньому функціонувати необхідно постійно підвищувати власні конкурентні переваги. Висока якість продукції відіграє важливу роль у боротьбі за споживача.

Стримуючі фактори: нестача фінансування, відсутність досвіду роботи в проведенні.

Зміни буде проводити досвідчений експерт-менеджер, а для підвищення кваліфікації працівники підприємства будуть навчатися та регулярно відвідувати різні форуми, тренінги та курси.

Боязнь нововведень. Більшість працівників бояться нововведень, тому, для успішної програми змін потрібно переконати кожного працівника у важливості запланованих змін.

Опір персоналу. Такий опір є самою сильною стримуючою силою. А наш погляд, люди бояться змін тому, що:

- не хочуть витратити час на навчання (додаткові години після роботи);
- різна оцінка ситуації (недостатня інформованість).

Менеджеру важливо визначити причини, за якими було здійснено опір, з тим, щоб правильно обрати спосіб його подолання.

Результатом аналізу ситуації може стати вибір стратегії змін, який залежить від: темпів змін; ступеня управління збоку менеджера; необхідності залучення зовнішніх експертів; скупчення зовнішніх сил.

В даному випадку темп змін буде обрано повільний, оскільки дана зміна потребує значного залучення інших спеціалістів, також необхідно детально розробити план навчання, який дасть можливість застосувати дану методику до кожного робітника, рис. 3.5.

З метою проведення змін на підприємстві використовують наступні стратегії:

- директивна (нав'язування думки збоку менеджера);
- заснована на перемовинах (визнання законності інтересів інших);
- нормативна (залучення зовнішніх консультантів);

- аналітична (чітке визначення проблеми, залучення експертів);
- орієнтована на дію (більше залучених людей).

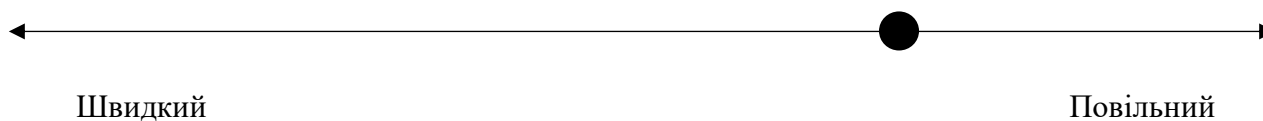


Рис. 3.5. Стратегічний континуум

Джерело: складено автором на основі [72]

Керівництвом ТОВ «Сандора» буде обрано директивна стратегія змін. Тепер перейдемо безпосередньо до програми змін.

Успіх змін багато в чому залежить від того, як якісно буде проведена підготовча фаза.

Підготовча фаза включає:

- усвідомлення необхідності змін (визначення проблеми);
- визначення рівня змін та ймовірного ступеня складності;
- визначення сил, впливаючих на зміни (аналіз поля сил);
- вибір стратегії.

Програма здійснення змін включає в себе чотири етапи:

- розморожування;
- - зміна;
- заморожування;
- оцінка.

Розморожування - на цьому етапі учасникам змін необхідно дати повну інформацію про заплановані зміни, надати підтримку тим, кого торкнуться зміни. Дуже важливо визнання минулих досягнень людей і надання їм необхідного часу для усвідомлення ідей про зміни.

Необхідно провести наступні заходи:

Організувати збори керівного складу підприємства.

В першу чергу необхідно оцінити і порівняти показники виконаних робіт в теперішній та попередніх періодах. Потім необхідно вказати основну причину

зміни - необхідно навчити працівника навичкам роботи з новим обладнанням і програмами, тим самим закликавши його, скориставшись отриманими знаннями, своєчасно виконувати роботи.

Спроектована відповідно до цих принципів робота стимулює до виконання більш складної роботи, внутрішнього задоволення, а також набутий інтерес до підвищення власного кваліфікаційного рівня, передбачаючи в майбутньому кар'єрний ріст працівника. Це дуже потужний мотиваційний фактор, оскільки стимулює якісне виконання робіт.

Потім начальники відділів проводять наради зі своїми працівниками, щоб повністю проінформувати персонал, переконати їх в необхідності змін, вказуючи на позитивні моменти.

Після успішного проведення даного етапу кількість противників змін знизиться, у персоналу з'явиться зацікавленість у майбутніх змінах. Зміна – це фактична реалізація стратегії змін. Тут необхідно дуже ретельне планування, відстеження всіх необхідних ресурсів, зміни повинні стати постійними і сприйматися як частина організаційної культури. Для цього персоналу надається необхідна організаційна підтримка, проводиться навчання, забезпечується чіткий обмін інформацією, виявляються дії, які повинні бути виконані, і детально розподіляється відповідальність за ці дії, вказуються ключові точки проміжного прогресу.

Заходи для підвищення рівня кваліфікації персоналу передбачають:

- визначення необхідності та потреб в навчанні;

- виявлення відсотка працівників, яким необхідне підвищення кваліфікаційного профілю в більшій мірі;

Під час проведення навчання персонал дізнається методи вдосконалення якості, основні концепції покращення робіт.

Заморожування – на цьому етапі відбувається закріплення змін. Коли початковий ентузіазм до нововведень зникає, люди починають користуватися старими зручними для них способами роботи. Щоб цього не сталося, необхідно постійно контролювати зміни і здійснювати своєчасні коригувальні дії. Для цього

знову можна використовувати модель Надлера-Ташмена. Частіше за все проблеми заморожування змін пов'язані з неадекватними нововведеннями структур або культури організації. Необхідно також переглянути завдання, з метою призупинення деяких завдань, щоб дати персоналу час навчитися виконувати нову роботу. Вважається, що заморожування змін відбулося, якщо повернення до попереднього стану неможливе без попередньої підготовки.

На цьому етапі необхідно переконати персонал в ефективності змін, усвідомлення людьми неможливості повернення до попереднього стану (переобладнання підприємства). Коли кожен працівник знатиме, що зміни значно полегшать його подальшу роботу і призведуть до значного збільшення доходу підприємства, підвищення продуктивності праці та покращення якості виготовленої продукції, то до всього іншого, він отримає винагороду відповідно до його потреб.

Оцінка – це визначення ступеня досягнення результатів, бажаних наслідків. Найважчим тут є визначення критеріїв оцінки і початкового значення контрольного показника. Оцінка може бути якісною і кількісною. Джерелами інформації для оцінки можуть слугувати облікові документи, дані фокус-груп, результати анкетування, опитування клієнтів та інше.

В ідеалі оцінка повинна укріпити та повисити ефективність змін. Оцінку можна проводити паралельно з виконанням програм змін.

Оцінку здійснюють за наступними критеріями:

- зниження відсотку браку продукції;
- задоволеність збоку керівництва;
- задоволеність замовників.

При здійсненні програм змін на кожному етапі можуть виникнути труднощі, наприклад:

- часто зміна потребує більше часу ніж було заплановано;
- виникають непередбачені проблеми;
- зовнішні кризи зривають графік проведення змін;
- неправильна оцінка персоналу.

Події	Час подій (місяці)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Нарада про необхідність підвищення мотивації								
2. Переконавання менеджерів в необхідності змін								
3. Інформування персоналу про зміни								
4. Переконавання персоналу в необхідності змін								
5. Підтвердження згоди від керівництва								
6. Підтвердження згоди від персоналу								
7. Пошук спеціалістів-викладачів								
8. Найм спеціалістів-викладачів								
9. Навчання менеджерів підприємства								
10. Аналіз ситуації на ринку праці								
11. Виявлення в процесі особистих контактів з персоналом незадовільних показників								
12. Розробка анкет для анонімного виявлення незадоволеності персоналу								
13. Опитування персоналу								
14. Виявлення за результатами факторів незадоволеності								
15. Опитування персоналу про бажані зміни на підприємстві								
16. Визначення за результатами бажаних факторів змін								
17. Сформулювати менеджерами основні зміни, які будуть проходити на підприємстві								
18. Пошук ЗВО для навчання персоналу								
19. Укладання договорів між підприємством та ЗВО для підготовки кадрів								
20. Розробка програми грошового стимулювання (премій, винагород)								
21. Розробка програм морального стимулювання								
22. Розробка програми трудового стимулювання (налаштування на роботу, просування по службі)								
23. Розробка заходів з покращення корпоративного духа								
24. Розробка бонусної програми стимулювання до праці								
25. Розробка покращень умов праці (комфортні умови праці, спец. одяг)								
26. Впровадження програми грошового стимулювання								
27. Впровадження програми морального стимулювання								
28. Впровадження програми трудового стимулювання								
29. Впровадження заходів для покращення корпоративного духа								
30. Впровадження бонусної програми								
31. Створення нових комфортних умов праці								

Рис. 3.6. Діаграма Ганта впровадження заходів стимулювання персоналу ТОВ

«Сандора»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для уникнення даних проблем, варто:

- чітко обґрунтувати стратегію;
- забезпечити обмін інформацією про зміни;
- мати наявності необхідні ресурси;
- мати наявності чіткий план проведення змін.

Про позитивний результат проведених змін можна буде говорити тоді, коли буде отриманий реальний дохід від проведення змін.

Завершується розробка програм змін складанням відповідного плану змін з вказанням переліку дій, строків та ресурсів (діаграми Ганта). Діаграма Ганта включає не тільки події, но і дає можливість визначати їх тривалість та послідовність. Перевагами є – наочність, можливість паралельного планування, визначення часу результативних дій. Недоліком – недостатньо інформації про взаємозалежності завдань. Програму змін представлено у вигляді діаграми Ганта, рис. 3.6. За даними якого проведення підготовки та впровадження змін в сфері стимулювання персоналу ТОВ «Сандора» заплановано в термін 8 місяців.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно провести розрахунок основних економічних показників.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Згідно даних, представлених в діаграма Ганта весь процес змін становить 8 місяців, оскільки необхідно буде почати заходи щодо підвищення кваліфікаційного рівня працівників, зацікавити працівників в проведених заходах щодо змін.

Цей план дозволяє провести ефективні зміни.

Витрати на захід 1 - розробка системи мотивації персоналу представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на розробку системи мотивації персоналу

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Одноразові витрати	х
Витрати на підвищення кваліфікації	705,2
Разом одноразові витрати	705,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, сума витрат на реалізацію проектного заходу № 1 - розробка системи мотивації персоналу становитиме 352,6 тис. грн.

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу представлені в табл. 3.5.

Здійснимо розрахунок показників економічної ефективності від впровадження заходу.

Оскільки запропонований захід не передбачає додаткового найму нових працівників, то розрахуємо умовне вивільнення чисельності (Вч) за рахунок економії трудомісткості виконання функцій управління за формулою:

$$Вч = \frac{\Delta ВП \times ЧП}{ЧП + 100} \quad (3.1)$$

$$Вч = \frac{6,0 \times 455}{100 + 455} = 5$$

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності розробки системи мотивації персоналу

Показник	Умовне позначення	Значення показника	
		До впровадження заходу	Після впровадження заходу
1. Річний обсяг реалізації, тис. грн	Ор	10341642	10351984
2. Чисельність персоналу, осіб	ЧП	455	455
3. Чисельність персоналу, який бере участь у заході, осіб	ЧПзал	455	455
4. Середньорічна заробітна плата, тис. грн	ЗПсер	217,57	217,57
5. Відрахування на соц. заходи, %	Відр	44,11	44,11
6. Умовно-постійні витрати, тис. грн.	УПВ	2951811	2951811
7. Нормативний коефіцієнт ефективності	Ен		0,3
8. Поточні витрати, тис. грн.			705,2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Далі розрахуємо приріст продуктивності праці в цілому по підприємству, виходячи із отриманого значення умовної економії чисельності:

$$\Delta ПП = \frac{Вч}{ЧП_{вих} - Вч} * 100 \quad (3.2)$$

$$\Delta ПП = \frac{5}{455 - 5} * 100 = 1$$

Розрахуємо економію собівартості по заробітній платі, соціальним відрахуванням і умовно-постійним витратам за формулами 3.3-3.5:

по основній заробітній платі:

$$Езп = 3Псер \times Вч \quad (3.3)$$

$$Езп = 217,57 \times 5 = 1087,85 \text{ тис. грн.}$$

за відрахуваннями на соціальні заходи:

$$Евідр = Відр \times Вч \quad (3.4)$$

$$Езп = 44,11 \times 5 = 220,55 \text{ тис. грн.}$$

за умовно-постійними витратами:

$$Еу-пвп = \left(\frac{y_1}{Op_1} - \frac{y_2}{Op_2} \right) \times Op_2 \quad (3.5)$$

$$Еу-пвп = \left(\frac{2951811}{10341642} - \frac{2951811}{10351984} \right) \times 10351984 = 517599,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо загальну економію:

$$Езаг. = 1087,85 + 220,55 + 517599,2 = 518907,6 \text{ тис. грн.}$$

Економія за мінусом витрат на заплановане навчання = 518907,6 - 705,2 тис. грн. = 518202,4 тис. грн.

В результаті впровадження даного заходу продуктивність праці збільшиться на 1%.

Для багатьох підприємств звичайною є практика поставки продукції без попередньої оплати. Дебіторська заборгованість, що формується в такому випадку – це засоби, що відриваються від поточного грошового обороту (імобілізація).

Імобілізація грошових коштів в розрахунках, призводить до втрат доходу, який можна було б отримати, вкладаючи його у бізнес, у фінансові активи (депозити тощо). Особливо значними стають ці втрати в умовах масових порушень контрагентами платіжної дисципліни, в умовах кризи неплатежів.

Заходи щодо зниження втрат від імобілізації дебіторської заборгованості є частиною антикризової фінансової політики підприємства. їх групи можна представити наступним чином:

- аналітичні процедури;
- організаційні процедури або перегляд умов договорів;

- фінансові, тобто переуступка заборгованості іншим підприємствам;
- отримання податкових переваг.

Заходи щодо прискорення оборотності дебіторської заборгованості та зменшення її величини разом з одночасним збільшенням грошових засобів в розпорядженні підприємства будуть доцільними, якщо затрати засобів (втрати) на реалізацію запланованих заходів будуть меншими ніж втрати від несвоєчасного надходження засобів від дебіторів.

1. Група засобів включає:

- оперативний аналіз динаміки оборотності дебіторської заборгованості, структурування її за термінами виникнення, за групами однотипних договорів за групами замовників;
- аналіз рівня платоспроможності клієнтів. Останній може передбачити визначення власних стандартів кредитоспроможності партнерів, в залежності від виконання яких клієнтам можуть бути запропоновані різні умови договорів.

2. Група заходів передбачає включення в договори сприятливих для підприємства умов:

- обмеження максимального терміну оплати, який не має бути більшим за тривалість обороту кредиторської заборгованості;
- розробка та застосування вигідних схем та форм розрахунків;
- надання знижок при швидкій оплаті рахунків;
- штрафні санкції за порушення умов оплати та інше.

Оптимальний термін погашення дебіторської заборгованості з метою реалізації поставлених перед підприємством завдань за скороченням або повною ліквідацією власних прострочених зобов'язань може бути розрахований за наступним алгоритмом:

1. Визначення реальної оборотності дебіторської заборгованості:

$$\text{Одз} = \text{В} / \text{ДЗ}, \quad (3.6)$$

В – виручка, ДЗ – дебіторська заборгованість.

$$\text{Одз} = 10341642 / 1539942 = 6,72 \text{ об. в рік}$$

2. Визначення терміну погашення дебіторської заборгованості:

$$\text{Ток} = T / \text{Одз} \quad (3.7)$$

T – дні періоду.

$$\text{Ток} = 365 / 6,72 = 54,32 \text{ дні}$$

3. Визначення оборотності для бажаного приросту виручки підприємства:

$$\text{Обпв} = V / \text{Пгк} \quad (3.8)$$

$$\text{Обпв} = 10341642 / 449636 = 23$$

4. Визначення терміну оборотності для бажаного приросту виручки:

$$\text{Ток} = 365 / 8,11 = 45 \text{ днів}$$

5. Визначення оптимального терміну скорочення оборотності дебіторської заборгованості в цілях реалізації поставлених перед підприємством завдань:

$$\text{Тсодз} = 54 - 45 = 9 \text{ днів}$$

Скорочення дебіторської заборгованості призведе до прискорення оборотності активів, зниженню операційного та фінансового циклу.

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності пропонувані заходів, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності розробки заходів зниження дебіторської заборгованості

Показник	Умовне позначення	Значення показника	
		До впровадження заходу	Після впровадження заходу
1. Річний обсяг реалізації, тис. грн	Ор	10341642	10350950
2. Чисельність персоналу, осіб	ЧП	455	455
3. Чисельність персоналу, який бере участь у заході, осіб	ЧПзал	2	2
4. Середньорічна заробітна плата, тис. грн	ЗПсер	217,57	217,57
5. Відрахування на соц. заходи, %	Відр	44,11	44,11
6. Умовно-постійні витрати, тис. грн.	УПВ	2951811	2951811
7. Нормативний коефіцієнт ефективності	Ен		0,3
8. Поточні витрати, тис. грн.			x

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оскільки запропонований захід не вимагає найму нових працівників, то розрахуємо умовне вивільнення чисельності (Вч) за рахунок економії трудомісткості виконання функцій управління за формулою:

$$Bч = \frac{2,29 \times 2}{100 + 2} = 0,045$$

Далі розрахуємо приріст продуктивності праці в цілому по підприємству, виходячи з отриманого значення умовної економії чисельності:

$$\Delta ПТ = \frac{0,045}{455 - 0,045} * 100 = 0,09$$

Розрахуємо економію собівартості по заробітній платі, соціальним відрахуванням і умовно-постійним витратам:

по основній заробітній платі:

$$Езп = 217,57 \times 0,09 = 9,58 \text{ тис. грн.}$$

за відрахуваннями на соціальні заходи:

$$Езп = 44,11 \times 0,09 = 3,97 \text{ тис. грн.}$$

за умовно-постійними витратами:

$$Еу-пвп = \left(\frac{2951811}{10341642} - \frac{2951811}{10350950} \right) \times 10350950 = 31052,85 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо загальну економію:

$$Езаг. = 9,58 + 3,97 + 31052,85 = 31066,4 \text{ тис. грн.}$$

В результаті впровадження даного заходу продуктивність праці збільшиться на 0,09%.

Зниження цін на продукцію.

Зниження цін на продукцію можна провести за допомогою зниження собівартості продукції. На рис. 3.7. визначено декілька шляхів зниження собівартості на підприємстві.

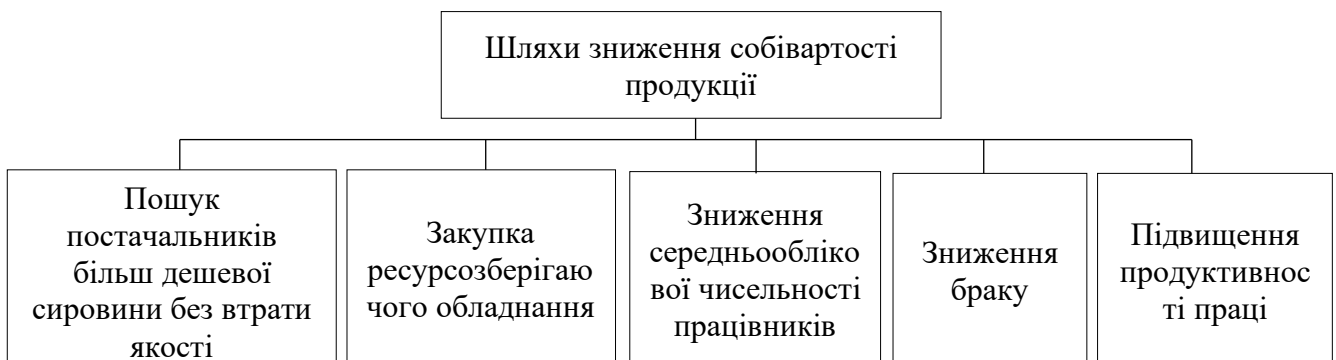


Рис. 3.7. Шляхи зниження собівартості продукції

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Економічні кризи, воєнний стан ставлять у важке становище не тільки підприємства, але й громадян — споживачів, від рівня купівельної спроможності яких залежать обсяги продажу виробленої продукції.

З переходом до ринкових умов господарювання вміння ефективно господарювати стає умовою виживання підприємства у конкурентній боротьбі. Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без ефективного управління витратами на виробництво та реалізацію продукції.

Отже, згідно з рис. 3.6, для зниження собівартості необхідно: налагодити співпрацю з новими постачальниками на більш зручних умовах з метою закупівлі дешевшої сировини та матеріалів, застосовувати ресурсозберігаючу техніку та обладнання, знизити чисельність робітників, зменшити кількість браку та підвищити продуктивність. Пропонуємо підприємству придбати сучасну лінію Consort. BRS/54P з приготування пюре, на основі якого в подальшому відбувається виробництво соків, вартість якої складає 7800 тис. грн. Впровадження даної лінії забезпечить підприємству значний економічний ефект, який проявляється у вигляді:

- удосконалення організації виробництва та управління на 65%;
- забезпечення збільшення продуктивності до 60%;
- -зниження витрат на трудові ресурси на 78%;
- скорочення ризиків пов'язаних з людським фактором на 40%.

Дане обладнання є ресурсозберігаючим, тобто забезпечує зменшення відходів при збільшенні виходу готової продукції до 5%, та є більш енергоощадним, що відповідає умовам воєнного стану країни.

Важливе значення у боротьбі за зниження собівартості продукції має дотримання найбільш суворого режиму економії на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства. Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії проявляється, передусім, у зменшенні витрат. В результаті зниження собівартості знизиться ціна на продукцію. Передбачається, що зниження собівартості дасть можливість знизити ціну на 6,5%.

В табл. 3.7 представлено дані за цінами ТОВ «Сандора» та підприємств-конкурентів.

Таблиця 3.7

Аналіз цін ТОВ «Сандора» та конкуруючих підприємств обсягом 1л

Продукція	ТОВ «Сандора»		ВАТ «Вітамарк»	ВАТ «МСТ Регіон»
	До впровадження заходів	Після впровадження		
Томатний сік	65,99	61,70	60,15	54,99
Виноградний сік	88,13	82,40	83,15	68,21
Персиковий сік	66,49	62,17	62,45	34,99

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, відповідно до даних табл. 3.5. запропоновані заходи допоможуть знизити ціни на деякі види продукції підприємства та підвищити їх конкурентоспроможність. Експертна оцінка приросту обсягу реалізації представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Експертна оцінка приросту продукції обсягу реалізації

Експерт	Оцінка приросту обсягу реалізації, %							
	1	3	5	10	15	20	25	30
Директор			+					
Головний бухгалтер			+					
Директор з виробництва		+						

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином середня оцінка рівня приросту обсягу реалізації складе 3,6%.

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності за заходом зниження собівартості представлено в табл. 3.9.

Оскільки запропонований захід не вимагає найму нових працівників, то розрахуємо умовне вивільнення чисельності (Вч) за рахунок економії трудомісткості виконання функцій управління за формулою:

$$Вч = \frac{3,6 \times 455}{100 + 455} = 2,95$$

Далі розрахуємо приріст продуктивності праці в цілому по підприємству, виходячи з отриманого значення умовної економії чисельності:

$$\Delta ПТ = \frac{2,95}{455 - 2,95} * 100 = 0,65$$

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності розробки заходів зниження дебіторської заборгованості

Показник	Умовне позначення	Значення показника	
		До впровадження заходу	Після впровадження заходу
1. Річний обсяг реалізації, тис. грн	Ор	10341642	10408862
2. Чисельність персоналу, осіб	ЧП	455	455
3. Чисельність персоналу, який бере участь у заході, осіб	ЧПзал	455	455
4. Середньорічна заробітна плата, тис. грн	ЗПсер	217,57	217,57
5. Відрахування на соц. заходи, %	Відр	44,11	44,11
6. Умовно-постійні витрати, тис. грн.	УПВ	2951811	2951811
7. Нормативний коефіцієнт ефективності	Ен		0,3
8. Поточні витрати, тис. грн.			х

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахуємо економію собівартості по заробітній платі, соціальним відрахуванням і умовно-постійним витратам:

по основній заробітній платі:

$$Езп = 217,57 \times 0,65 = 141,42 \text{ тис. грн.}$$

за відрахуваннями на соціальні заходи:

$$Езп = 44,11 \times 0,65 = 28,67 \text{ тис. грн.}$$

за умовно-постійними витратами:

$$Еу-пвп = \left(\frac{2951811}{10341642} - \frac{2951811}{10408862} \right) \times 10408862 = 14714,67 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо загальну економію:

$$Езаг. = 141,42 + 28,67 + 14714,67 = 14601,92 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо загальну економію за мінусом придбання обладнання:

$$Езаг. = 14601,92 - 7800 = 6801,92 \text{ тис. грн.}$$

В результаті впровадження даного заходу продуктивність праці збільшиться на 0,65%.

Узагальнимо проведений аналіз ефективності запропонованих заходів у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Показники ефективності запропонованих заходів

Назва заходу	Приріст продуктивності праці, %	Умовне вивільнення персоналу, чол.	Умовна річна економія, тис. грн.	Поточні витрати на реалізацію заходу, тис. грн.	Річний економічний ефект, тис. грн.
Розробка системи мотивації персоналу	1	5	518907,6	705,2	518202,4
Зниження дебіторської заборгованості	0,09	0,045	31066,4	0	31066,4
Зниження цін	0,65	0,65	14601,92	7800,0	6801,92
Разом	1,7	10	564575,92	8505,2	556070,72

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів зміцнення фінансового стану підприємства в рамках організаційних заходів антикризового управління підприємством складе 556070,72 тис. грн.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Сандора» займає стійке положення і розширює свою діяльність на внутрішньому та зовнішньому ринках сокової галузі. Останніми роками підприємство розширило асортимент, виробляючи снеки.

Базуючись на даних аналізу кризових факторів впливу на фінансову стійкість підприємства деталізовано його слабкі сторони:

- середній рівень якості продукції, що схильний до зниження;
- недостатньо висока кваліфікація персоналу;
- відсутність мотивації персоналу;
- висока ціна порівняно з іншими конкурентами;
- невелика кількість дистриб'юторів.

Проаналізувавши кризові явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства нами було здійснено обґрунтування системи стратегічних антикризових заходів:

- розробити систему мотивації персоналу;
- розробити рекомендації щодо зниження дебіторської заборгованості;
- розробити заходи зменшення ціни кінцевої продукції.

З метою розробки системи мотивації побудовано діаграму Ганта, в якій деталізовано процес розробки та впровадження системи мотивації на підприємстві, також запропоновано виділити грошові кошти у сумі 705,2 тис. грн. для підвищення кваліфікації працівників підприємства. На реалізацію заходу зниження дебіторської заборгованості витрат не заплановано. В той же час на реалізацію заходу зменшення ціни реалізованої продукції за рахунок придбання сучасної лінії Consort. BRS/54P з приготування пюре, на основі якого в подальшому відбувається виробництво соків, вартість якої складає 7800 тис. грн. Впровадження даної лінії забезпечить підприємству значний економічний ефект, який проявляється у вигляді: удосконалення організації виробництва та управління на 65%; забезпечення збільшення продуктивності до 60%; зниження витрат на трудові ресурси на 78%; скорочення ризиків пов'язаних з людським фактором на 40%.

Річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів зміцнення фінансового стану підприємства в рамках організаційних заходів антикризового управління підприємством складе 556070,72 тис. грн.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження встановлення, що криза на підприємстві складається внаслідок негативного внутрішнього середовища за неефективного менеджменту за всіма видами діяльності підприємства, а також під впливом зовнішніх факторів, таких як економічна і політична нестабільність, стихійні лиха, тощо. Наслідком є неотримання прибутку, а в гіршому разі – отримання значних збитків підприємством. Тому розроблення антикризових заходів, тобто впровадження антикризового управління, що дасть можливість підприємству перейти до нової фази: в разі позитивного результату – до фази розвитку, в разі негативного результату – до впровадження процедури банкрутства на підприємстві є вкрай необхідним за умов сьогодення.

Щоб запобігти згубному впливу кризових факторів на підприємство, застосовують антикризове управління в якості процесу управління, що дає можливість менеджерам здійснювати свої функції так, щоб оптимально усувати невідкладні проблеми. В такому випадку, антикризове управління підприємством виступає як система, що являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності. Аналіз наукової літератури дав підстави для визначення понять основних функцій антикризового менеджменту, а саме: антикризового прогнозування й планування, функції антикризової організації, мотивації й контролю.

Представлена методика оцінки ефективності антикризового управління підприємством дасть змогу оцінювати здатність підприємства до сталого функціонування або розвитку залежно від ефективного використання наявних ресурсів. Бали, отримані під час аналізу діяльності підприємства, на етапі прихованої кризи, допоможуть управлінській ланці прийняти найбільш ефективні антикризові рішення щодо виходу із ситуації, що склалася, а також визначитися з використанням інструментів антикризового управління. Методика складається з кількох етапів і дає змогу відстежувати ефективність управління в динаміці,

виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування механізму управління.

Дієве антикризове управління спирається на нормативне правове та внутрішнє інформаційне забезпечення відповідного процесу, зміст якого залежать від стадії кризової ситуації, в якій знаходиться підприємство. Інформаційне забезпечення антикризового управління має відповідати певним вимогам, розроблення яких є індивідуальним для кожного окремого підприємства. З-поміж розглянутих редакцій Закону України «Про відновлення, платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (Закону № 784-XIV та Закон № 4212-VI) та Кодексу України з процедур банкрутства, найбільш ефективним за показником вирішення неплатоспроможності є Закон № 4212-VI. Кодекс України з процедур банкрутства містить багато прогресивних норм порівняно з попередніми редакціями Закону «Про відновлення, платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» і вважається першим за часи незалежності України комплексним документом, що врегульовує всі процедурні питання банкрутства.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Сандора», це виробниче підприємство, яке було засноване, ще у 1998 році, шляхом викуплення власниками консервного цеху в Миколаївській області, в якому вже 21 березня 1999 року була випущена перша партія продукції. Сьогодні ТОВ «Сандора» є одним із лідерів по переробці овочів та фруктів. З моменту свого заснування і до теперішнього часу основним принципом роботи ТОВ «Сандора» є завезення постійного розвитку та найвищої якості продукції. Це дозволило підприємству за короткий термін зайняти лідируючі позиції на соковому ринку України.

Аналізуючи дані основні економічні показники діяльності підприємства варто відмітити наступні позитивні зміни чистого доходу підприємства у 2023 р. відносно 2021 р. на 597380 тис. грн. (6,13%), за динамікою якого видно, що хоча чистий дохід і показує позитивний приріст, зростання його темпів сповільнилося. Це може свідчити про насичення ринку або збільшення конкуренції. Збільшення валового прибутку на 666973 тис. грн. (26,18%) може говорити про ефективність у контролі за зростанням собівартості попри стабільний чистий дохід. Також протягом 2021-

2023 рр. відбулося зменшення чистого прибутку на 414061 тис. грн., що вказує на чисті збитки, отримані у 2023 р. (302480 тис. грн. збитків). Значне зниження чистого прибутку, незважаючи на зростання валового прибутку, може вказувати на збільшення витрат або зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення середньорічної вартості активів на 1764032,5 тис. грн. (47,65%), що в свою чергу свідчить про зростання активів та вказує на інвестиції підприємства в довгострокові проекти. Також відбулося зростання середньорічної вартості необоротних та оборотних активів на 1247116,5 тис. грн. (79,41%) та на 516916 тис. грн. (24,25%) відповідно. Збільшення оборотних активів, що може бути пов'язане з зростанням товарних запасів або дебіторської заборгованості. Зменшилася середньооблікова чисельність працівників на 21 ос. (4,41%), що пов'язано в першу чергу із воєнним станом та відтоком населення з країни. Показники ефективності використання активів підприємства мали різну динаміку. Наприклад відбулося зменшення фондівіддачі на 2,53 грн. (40,84%), що говорить про зменшення виробничої ефективності підприємства. Показник фондоозброєності, навпаки зазнав збільшення на 2893,20 тис. грн./ос. (87,69%) протягом досліджуваного періоду, що говорить про покращення забезпечення працівників основними засобами, що відобразилася на їх продуктивності, яка збільшилася на 2257,74 тис. грн./ос. (11,03%).

Оцінивши ймовірність настання банкрутства підприємства встановлено, що підприємство хоч і мало у 2021-2022 рр. деякі передумови до погіршення фінансового становища, проте за більшістю методик видно, що у 2023 р. фінансовий стан підприємства дещо стабілізувався, що говорить про те, що підприємству не загрожує банкрутство у найближчій перспективі. Проте, незважаючи на дану позитивну динаміку підприємству варто зауважити на тому, що кризові явища все ж таки присутні у господарській діяльності підприємства і керівництву варто вжити ряд стабілізаційних заходів для покращення фінансового стану.

На основі проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Сандора» займає стійке положення і розширює свою діяльність на внутрішньому та зовнішньому ринках сокової галузі. Останніми роками підприємство розширило асортимент, виробляючи снеки.

Базуючись на даних аналізу кризових факторів впливу на фінансову стійкість підприємства деталізовано його слабкі сторони: середній рівень якості продукції, що схильний до зниження; недостатньо висока кваліфікація персоналу; відсутність мотивації персоналу; висока ціна порівняно з іншими конкурентами; невелика кількість дистриб'юторів.

Проаналізувавши кризові явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства нами було здійснено обґрунтування системи стратегічних антикризових заходів: розробити систему мотивації персоналу; розробити рекомендації щодо зниження дебіторської заборгованості; розробити заходи зменшення ціни кінцевої продукції.

З метою розробки системи мотивації побудовано діаграму Ганта, в якій деталізовано процес розробки та впровадження системи мотивації на підприємстві, також запропоновано виділити грошові кошти у сумі 705,2 тис. грн. для підвищення кваліфікації працівників підприємства. На реалізацію заходу зниження дебіторської заборгованості витрат не заплановано. В той же час на реалізацію заходу зменшення ціни реалізованої продукції за рахунок придбання сучасної лінії Consort. BRS/54P з приготування пюре, на основі якого в подальшому відбувається виробництво соків, вартість якої складає 7800 тис. грн. Впровадження даної лінії забезпечить підприємству значний економічний ефект, який проявляється у вигляді: удосконалення організації виробництва та управління на 65%; забезпечення збільшення продуктивності до 60%; зниження витрат на трудові ресурси на 78%; скорочення ризиків пов'язаних з людським фактором на 40%.

Річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів зміцнення фінансового стану підприємства в рамках організаційних заходів антикризового управління підприємством складе 556070,72 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031>
3. Багрова І. В., Нефедова О.Г. Складові та фактори конкурентоспроможності Вісник економічних наук України. 2017. №1. С. 11–16.
4. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf
5. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. Регіональні перспективи. 2023. № 7-8 (32-33). С. 60-63.
6. Біломістна І. І., Біломістний О.М., Крамська М.С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. 2021. № 1 (14). С. 90-96.
7. Бланк І.О. Управління фінансовою безпекою підприємства. К. : Вид-во "Ельга". Ніка-Центр, 2004. 780 с.
8. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198–202.
9. Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2019. № 5. С. 127-130.
10. Варічева Р. В. Організаційні передумови удосконалення економічного механізму внутрішньовиробничого управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 7–8. С. 60–68.
11. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

12. Венгерська Н. С., Калантарова А. Р. Експортний потенціал харчової промисловості України. Економіка розвитку. 2024. № 4. С. 15–18.
13. Войнаренко М.П., Єпіфанова І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.
14. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.
15. Гордієнко Т.В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2022_102/178-187.pdf.
16. Гордєєв В.І. Формування антикризового управління на підприємстві. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>
17. Гринчуцький В.І., Ляхович Л.А. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Інноваційна економіка. № 3 (22). 2021. С. 28-33.
18. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
19. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90–96.
20. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / Ред. С. В. Мочерний. Т. 2. К. : Академія, 2001. 848 с.
21. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
22. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 265–269.
23. Журавська А.Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
24. Заблодська І., Максимов В. Економічний механізм забезпечення виробництва та збуту товарів на регіональному ринку. Економіст. 2019. № 10. С. 38–39.

25. Завадський Й. С. Менеджмент: у 3-х т.: підручник. Т. 2. К. : Європейський ун-т, 2002. 640 с.
26. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтер-наука. 2017. № 1(2). С. 69–75.
27. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. К. : Барви, 1998. 210 с.
28. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. Економіка та управління. 2023. № 4. С. 41-46.
29. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
30. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13209/1/kostetskyu.pdf>
31. Кузнецов Є.С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
32. Лігоненко Л. О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.
33. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-kompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html>
34. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf
35. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: К. : Каравела, 2005. 496 с.
36. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління: Навч. посіб. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 264 с.
37. Маховка В.М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук:

спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2021. 277 с.

38. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>

39. Мороз О. В., Шварц І. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ - Вінниця, 2016. 146 с.

40. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5-c949b4a69acc/content>

41. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.

42. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. К. : УВПК ЕксОБ, 2001. 392 с.

43. Ніколенко С.С., Пінчук І.О. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 153 с.

44. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12–20.

45. Осовська Г. В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник. К. : Кондор, 2007. 358 с.

46. Павлов О. Антикризові механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_4/44.pdf

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

48. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. / За ред. Н.І. Михалюк. Львів : Новий світ – 2000, 2019. 620 с.

49. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. URL: <http://surl.li/cijibl>
50. Про банкрутство: Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-XII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T990784> (втрата чинності)
51. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 30.06.1999 р. № 784-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_606600-13#Text
52. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 22.12.2011 р. № 4212-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_606600-13#Text
53. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції : Закон України від 5 липня 2012 року № 5091-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5091-17#Text>
54. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
55. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>
56. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
57. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
58. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія. Під ред. проф.. С.К. Рамазанова. Луганськ - Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 480 с.
59. Рубан В. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. No 1. С. 109-114.
60. Рубан В.М. Теоретичні аспекти кризи та антикризового управління. Вісник Одеського національного університету. 2021. Том 19, В. 2/2. С.154-167.

61. Рубан В.М. Інструменти антикризового управління. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах. Матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ. 2023. С.31–33.

62. Сасенко Г.В., Папаїка О.О. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії. Донецьк: ДонДУЕТ ім.М.Тугана-Барановського, 2005. 928 с.

63. Сватюк О.Р. Деякі параметри заходів підприємства у кризових ситуаціях. Форум молодих науковців Львова : зб. тез конф., 20 листопада 2009 р. Львів : ТзОВ "Ліга-Прес", 2019. 234 с.

64. Сердюков К.Г., Сукрушева Г.О., Нестерова С.М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf

65. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2020. 503 с.

66. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.

67. Словник з теорії організації : навч. посіб. / За ред. С. С. Бакай. Полтава : РВВ ПДАА, 2022. 146 с.

68. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmseoid.ed-1>

69. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/10.pdf

70. Стецький А.Ю. Управління розробленням антикризової програми підприємства. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2020/20_3/256_Stecki_20_3.pdf

71. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. К.: КНЕУ, 2016. 552 с.

72. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2019. 560 с.

73. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / За ред. Є. Р. Чернишова. Київ : Університет менеджменту освіти, 2014. 230 с.

74. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>

75. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2021. Вип. 21.15. С. 292–298.

76. Філософський енциклопедичний словник / За ред. В.І, Шинкарук. К.: Абрис, 2002. 742 с.

77. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 71–77.

78. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України : тематичний збірник наукових праць. 2021. Вип. 26, Т.1. С. 313-318.

79. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. К : Академвидав, 2021. 576 с.

80. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту : дис...д-ра екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. 051- Економіка. Дніпр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В.Лазаряна ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2021. 566 с.

81. Череп А.В., Северина С.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2020. № 37. С. 277-282.

82. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління. Економіка розвитку. 2021. No 1. С. 21-24.

83. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : МАУП, 2006. 256 с.
84. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. Економіка України. 2020. № 1. С. 4-18
85. Цивільний Кодекс України 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
86. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 196 с.
87. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2017. 335 с.
88. Щербань І.О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств. URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgrp/ekon/2020_2/index.htm
89. Dykan V., Mavlutova I., Babenko V., Prokopenko N., Kalinichenko S., Tokmakova I. Business restructuring as a method of strengthening company's financial position. Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2018. №14 (1). P.129-139.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Сандора»			31.12.2021
Територія Миколаївська область		за ЄДРПОУ	22430008
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво фруктових і овочевих соків		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.32
Адреса, телефон 57262, Україна, Миколаївська область, Вітовський район, село Миколаївське.			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	1985	1760
первісна вартість	1001	11534	10076
накопичена амортизація	1002	9549	8316
Незавершені капітальні інвестиції	1005	354661	339310
Основні засоби:	1010	750769	1014912
первісна вартість	1011	1156332	2318164
знос	1012	405563	1303252
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	287556	310183
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	32674	47310
Усього за розділом I	1095	1427645	1713475
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		733820
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		1251881
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		48734
з бюджетом	1135		9440
у тому числі з податку на прибуток	1136		7925
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		14385
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		107625
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		6219
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		39103
Усього за розділом II	1195	2051386	2211207
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	3479031	3924682

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	719990	719990
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	8256	8256
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1674469	-1988286
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	-946223	-1260040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	674	919
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2557234	2768826
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	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	2557908	2769745
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		0
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	55768	78229
товари, роботи, послуги	1615	1452788	1887409
розрахунки з бюджетом	1620	8876	7388
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	2334	4776
розрахунки з оплати праці	1630	27884	23243
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1156	3552
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	44792	56356
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	273748	354024
Усього за розділом III	1695	1867346	2414977
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	3479031	3924682

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Сандора»			31.12.2022
Територія Миколаївська область		за ЄДРПОУ	22430008
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво фруктових і овочевих соків		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.32
Адреса, телефон 57262, Україна, Миколаївська область, Вітовський район, село Миколаївське.			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	1760	1250
первісна вартість	1001	10076	2587
накопичена амортизація	1002	8316	1337
Незавершені капітальні інвестиції	1005	339310	200936
Основні засоби:	1010	1014912	2212188
первісна вартість	1011	2318164	3681153
знос	1012	1303252	1468965
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	310183	170682
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	47310	80590
Усього за розділом I	1095	1713475	2665604
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	733820	735213
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1251881	1510888
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	48734	39576
з бюджетом	1135	9440	
у тому числі з податку на прибуток	1136	7925	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14385	8576
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	107625	47699
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	6219	6664
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	39103	57215
Усього за розділом II	1195	2211207	2405931
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	3924682	5071435

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	719990	986277
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	8256	8256
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1988286	-1395057
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	-1260040	-400524
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	919	1775
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2768826	2392358
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	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	2769745	2394133
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	294300
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	78229	56899
товари, роботи, послуги	1615	1887409	2134999
розрахунки з бюджетом	1620	7388	70971
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	4776	7211
розрахунки з оплати праці	1630	23243	32486
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3552	5852
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	56356	61632
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	354024	413476
Усього за розділом III	1695	2414977	3077826
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	3924682	5071435

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Сандора»			31.12.2023
Територія Миколаївська область		за ЄДРПОУ	22430008
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво фруктових і овочевих соків		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.32
Адреса, телефон 57262, Україна, Миколаївська область, Вітовський район, село Миколаївське.			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року		Форма №1	Код за ДКУД
			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	1250	508
первісна вартість	1001	2587	2419
накопичена амортизація	1002	1337	1911
Незавершені капітальні інвестиції	1005	200936	354530
Основні засоби:	1010	2212188	2361055
первісна вартість	1011	3681153	4075969
знос	1012	1468965	1714914
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	170682	152228
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	80590	101428
Усього за розділом I	1095	2665604	2969749
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	735213	838492
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1510888	1461958
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	39576	42548
з бюджетом	1135		8841
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8576	26595
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	47699	403358
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	6664	7030
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	57215	70264
Усього за розділом II	1195	2405931	2890494
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття			
БАЛАНС	1300	5071435	5860243

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	986277	2008753
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	8256	8256
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1395057	-1697537
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	-400524	319292
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	1775	1798
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2392358	2835643
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	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	2394133	2837441
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	294300	
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	56899	18680
товари, роботи, послуги	1615	2134999	2152998
розрахунки з бюджетом	1620	70971	8150
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	7211	5193
розрахунки з оплати праці	1630	32486	30973
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5852	11488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	61632	34189
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	413476	441839
Усього за розділом III	1695	3077826	2703510
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	5071435	5860243

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Сандора»		31.12.2021	
		за ЄДРПОУ	22430008
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9744262	6347812
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7196337	4358475
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	2547925	1989337
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	7235	10934
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	228785	176559
Витрати на збут	2150	1834833	1336231
Інші операційні витрати	2180	10176	5574
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	481366	481907
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	34163	55871
Інші доходи	2240	3904	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	342636	321598
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	20563	13376
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	160234	202804
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	48653	54772
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	111581	148032
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	111581	148032
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	4761123	3128957
Витрати на оплату праці	2505	1157338	774563
Відрахування на соціальні заходи	2510	476345	412256
Амортизація	2515	1723903	1065631
Інші операційні витрати	2520	1333635	742477
Разом	2550	9452344	6123884
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Сандора»		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	22430008
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10404098	9744262
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7239933	7196337
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3164165	2547925
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5800	7235
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	251124	228785
Витрати на збут	2150	2251161	1834833
Інші операційні витрати	2180	52043	10176
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	615637	481366
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	499093	34163
Інші доходи	2240	7359	3904
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	344845	342636
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	44472	20563
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	732772	160234
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	139543	48653
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	593229	111581
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	593229	111581
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	4015654	4761123
Витрати на оплату праці	2505	1734224	1157338
Відрахування на соціальні заходи	2510	834265	476345
Амортизація	2515	2056907	1723903
Інші операційні витрати	2520	1091105	1333635
Разом	2550	9732155	9452344
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За звітний період
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		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Сандора»		31.12.2023	
		за ЄДРПОУ	22430008
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10341642	10404098
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	7126744	7239933
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3214898	3164165
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	7394	5800
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	324900	251124
Витрати на збут	2150	2322310	2251161
Інші операційні витрати	2180	14055	52043
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	561027	615637
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	4662	499093
Інші доходи	2240	9235	7359
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	767853	344845
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	91139	44472
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-284068	732772
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18412	139543
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-302480	593229
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-302480	593229
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	4542312	4015654
Витрати на оплату праці	2505	1965176	1734224
Відрахування на соціальні заходи	2510	954023	834265
Амортизація	2515	2156094	2056907
Інші операційні витрати	2520	366918	1091105
Разом	2550	9984523	9732155
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За звітний період
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		