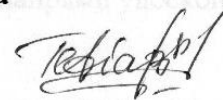


03.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЯВОРСЬКА Тетяна Вікторівна
(студентка групи МО-64)

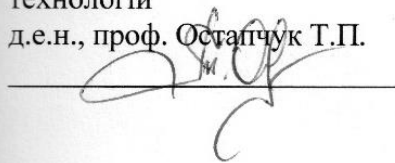


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

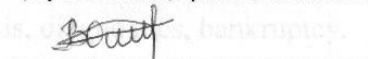
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ
ПрАТ «МАР'ЯНІВСЬКИЙ СКЛОЗАВОД»

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

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1. Сутність та роль антикризового управління підприємством.....	7
1.2. Система антикризового управління підприємством.....	14
1.3. Система показників оцінки ефективності формування антикризового управління підприємством.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «МАР'ЯНІВСЬКИЙ СКЛОЗАВОД»	
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	45
2.3. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства.....	51
2.4. Напрями удосконалення антикризового управління підприємства.....	58
Висновки до розділу 2.....	67
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах жорстокої конкуренції, підприємствам доводиться стикатися з високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, що може призводити до різних кризових ситуацій. Зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічні кризи, політичні конфлікти, природні катастрофи та пандемії, постійно впливають на діяльність підприємств, ставлячи під загрозу їхнє виживання. Враховуючи швидкі темпи змін і непередбачуваність подій, підприємства повинні бути готові швидко реагувати на виклики, що виникають, для забезпечення своєї стійкості та конкурентоспроможності. Кризові ситуації негативно впливають на діяльність підприємства, що може призвести до виходу з ринку, неплатоспроможності та банкрутства.

Подолання кризових ситуацій за допомогою нових форм господарювання дозволяє підтримувати економічну стабільність та забезпечувати подальший розвиток і функціонування підприємств.

Найчастіше підприємства прибігають до антикризового управління, яке може допомогти мінімізувати вплив кризи або від них захистити. То ж антикризове управління підприємством набуває особливої актуальності. Вивчення цієї теми сприятиме підвищенню рівня підготовленості підприємств до кризових явищ, що, у свою чергу, позитивно вплине на їх фінансову стабільність та загальну ефективність діяльності.

Обрана тема повністю відповідає актуальним проблемам, які характерні для напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ системи антикризового управління підприємством, а також сформулювати пропозиції щодо вдосконалення фінансового стану діяльності ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

– провести теоритичний аналіз антикризового управління;

- дослідити систему антикризового управління підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу показників оцінки ефективності формування антикризового управління;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення антикризового управління;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Мар'янівський склозавод»;
- провести діагностику ймовірності підприємства ПрАТ «Мар'янівський склозавод» до банкрутства;
- провести оцінку внутрішніх та зовнішніх напрямів удосконалення підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає антикризове управління на ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Предметом – сукупність теоретико-методологічних та фінансово-економічних засад антикризового управління підприємством скляної промисловості

Методи дослідження. У даній роботі використовуються різноманітні методи, спрямовані на глибокий аналіз та зрозуміння механізмів антикризового управління підприємством. У бакалаврській кваліфікаційній роботі перш за все, використовується аналіз статистичних даних, що дозволяє виявити тенденції виникнення кризових ситуацій, визначити їхні причини та наслідки. В подальшому був використаний метод системного аналізу, який дозволив розглядати підприємство як складну систему, ідентифікувати взаємозв'язки між її складовими елементами та процесів.

Додатково, досліджувалася література, яка дозволила систематизувати теоретичні знання та існуючі практики в галузі антикризового управління. Це допомогло виявити кращі підходи та методи, що вже застосовуються успішними підприємствами.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи складалася з посібників,

статей, наукових робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, статистичних даних, законодавства України, фінансової звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у застосуванні антикризового управління на практичному прикладі. Отримані результати розробити та впровадити ефективні стратегії, які допоможуть покращити діяльність підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 71 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 61 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.

1.1. Сутність та роль антикризового управління підприємством

Сучасні підприємства в умовах жорстокої конкуренції, повинні бути фінансово стійкими та вчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Проте не всім це вдається. Різні кризові явища, ризики або не платоспроможність не дають повноцінно продовжувати діяльність. Це все може призвести до неспроможності функціонування підприємства. Причиною кризи може бути ряд економічних факторів. Але перш ніж дослідити причини кризи, слід розуміти її сутність та різновиди.

Цікавість вчених різних країн щодо кризи в економічних системах завжди була високою, але зазвичай досліджувалась вона на макрорівні. До недавнього часу мало уваги приділялося вивченню цього явища на рівні окремих підприємств, що призвело до того, що керівники підприємств та менеджери не мали можливості ефективно впливати на розвиток кризових ситуацій і зробити їх керованими. Проте в останні роки загострення макроекономічної нестабільності, навіть у країнах з розвиненою ринковою економікою, яка традиційно вважається стабільною, суттєво ускладнили умови для функціонування та розвитку всіх суб'єктів господарювання та призвели до збільшення невизначеності зовнішнього середовища. Ці події суттєво підвищили інтерес науковців до кризових явищ, зокрема, зростання зацікавленості у вивченні криз на мікрорівні, їх впливу та наслідків для функціонування та розвитку підприємств.

Криза може бути сприйнята як переломний момент в життєвому циклу підприємства, коли підприємство змушене переосмислити свою стратегію, відновити ефективність своїх процесів, а також виявити та використати нові шляхи для розвитку. Вона примушує керівництво та персонал зосередитися на пошуку інноваційних рішень, які допоможуть вижити та навіть зростати в умовах нестабільності. Таким чином, криза створює можливість для

підприємства не лише виправдати свою діяльність, але й вирости на новий рівень конкурентоспроможності. Розуміння того, що криза може бути каталізатором для позитивних змін, дозволяє підприємствам підходити до неї з більшою впевненістю та відкритістю, готовими перетворити виклики в можливості.

Поняття криза (від грецьк. *krisis* – рішення, повторний пункт, результат) означає, насамперед, різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан [24]. Криза є складною економічною категорією, що постійно розвивається і включає в себе різноманітні аспекти економічної діяльності. Вона найтісніше пов'язана з поняттям «ризик», який у певній мірі впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Проблема кризи підприємств широко досліджується в працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «криза» різними вченими

Автор	Визначення поняття
К. Херман	Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує
Т. Гренц	Криза - незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства
В. О. Василенко, К. В. Балдин, Є. Коротков, В. С. Зверев, А. В. Рукосуев	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі
Олексієв Н.	Криза - ситуація, в якій підприємство не встигає підготуватися до зовнішніх змін і втрата рентабельності залишається неминучою.
Іванов Г.П.	Криза - процес нерівномірного розвитку економіки, і тим більше окремих її частин, коливання обсягів виробництва і збуту, виникнення значних спадів виробництва.

Продовження таблиці 1.1

Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації.
В. М. Шаповал	Криза – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.

Джерело: створено на основі джерела[24; 58]

Отже, криза – це непередбачувана, незапланована та обмежена в часі ситуація, яка загрожує функціонуванню життєдіяльності підприємства, спричиняючи негативні наслідки. Проте на сьогоднішній час поняття «криза» ще й досі є недостатньо повним та обґрунтованим. Також науковці виділяють три ознаки до визначення сутності кризи [24]:

- 1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;
- 2) криза як природний процес у життєдіяльності системи;
- 3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи.

Кризи відзняються за своєю природою, причинами та наслідками. Необхідність в класифікації криз впливає з того, що залежно від їх виду можуть застосовуватись різні методи та засоби управління ними. Деякі види криз наведені в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Класифікація видів криз на підприємстві

Види криз

Продовження таблиці 1.2

3 позиції стратегічного розвитку	– криза росту – криза стагнації – криза занепаду
3 позиції стадії життєвого циклу	– криза заснування – криза зростання – криза старіння
3 точки зору основних складових підприємства	– маркетингова – фінансова – виробнича – інноваційна – криза персоналу
3 точки зору агрегованого стану	– потенційна – латентна – гостра переборювана – гостра непереборювана
3 точки зору загрози підприємству	– стратегічна криза – криза прибутковості – криза ліквідності – банкрутство
3 точки зору походження чинників	– екзогенні – ендогенні
3 точки зору масштабу	– локальна – глобальна

Джерело: створено на основі джерела[10]

Залежності від ситуації криза може трансформуватися з одного виду в інший. Наприклад: фінансова криза може за короткий час перерости в кризу ліквідності, а потім в банкрутство підприємства. Щоб запобігти таких ситуацій керівники підприємств мають швидко зрозуміти вид та причину кризи(табл.1.3).

Таблиця 1.3

Причини виникнення криз

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	– потреба модернізації і реструктуризації підприємств – глобальна рецесія, економічна депресія – перевиробництво – циклічність економіки
Суб'єктивні	– досвід – професійний рівень – волонтаризм в управлінні – психологічні фактори

Продовження таблиці 1.3

Внутрішні	– на рівні держави – на рівні підприємств
Зовнішні	– міжнародна співпраця – міжнародна конкуренція – міжнародна санкція
Природні	– катаклізми природного походження
Техногенні	– управлінські рішення – протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу

Джерело: створено на основі джерела[20]

Після того, як було визначено причину та характер кризи, керівники намагаються зменшити її вплив на підприємство, шляхом впровадження ряд дій, які борються з кризовою ситуацією. Для попередження кризи на підприємстві, менеджери застосовують антикризове управління підприємством. Проте слід розуміти, що дане управління відрізняється зі звичним поняття «управління».

Антикризове управління підприємством – це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [24]. Тракткування поняття види наведено в табл. 1.4

Таблиця 1.4

Тракткування поняття «антикризове управління» різними вченими

Автор	Визначення поняття
Л. О. Лігоненко	Постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення ситуації його банкрутства

Продовження таблиці 1.4

Л. С. Ситник	Система управління спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протигагу екстенсивному розвитку
І. О. Бланк	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
І.О. Ахновська	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
В.І. Кошкін	Система заходів із відновлення платоспроможності підприємства

Джерело: створено на основі джерела[11;15]

Отже, суть антикризового управління полягає в тому, щоб зусилля проти запобігання кризової ситуації були застосованні ще задовго, до настання даної ситуації. Такий підхід передбачає ретельне аналізування ризиків і прогнозування можливих кризових ситуацій заздалегідь. Для кращого розуміння антикризового управління слід розуміти його: мету, предмет, об'єкт та суб'єкт.

Антикризове управління дуже часто розглядається з позиції виконання суб'єктом управлінських обов'язків. Адже також охоплює в собі всі функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль. Завдяки цьому швидше розуміється на якому етапі може виникнути майбутня кризова ситуація.

Основна мета антикризового управління полягає у мінімізації негативних наслідків кризи або уникненні її зовсім та забезпечення ефективного розвитку підприємства. Мета реалізується за допомогою

декількох завдань:

1. Прогнозування передкризових ситуацій;
2. Розроблення програми управлінських заходів;
3. Визначення засобів та методів управління для подолання кризових ситуацій;
4. Розширення асортименту управлінських технологій;
5. Проведення відбору серед персоналу.

Предметом антикризового управління є організаційні процеси та заходи, спрямовані на запобігання та подолання кризових ситуацій в діяльності певного підприємства.

Л.Лігоненко зазначає, що об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання [59].

Автор вказує, що суб'єктами системи антикризового управління є деякі особи, які мають відповідні знання, проводять систематичні дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів належать: власник підприємства, економіст-фінансист/фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства або співробітник консалтингової фірми), представник кредиторів або ж фахівців з антикризового управління.

На ранніх стадіях вивчення антикризи вчені допускали помилку розглядаючи антикризове управління як управління в умовах кризи, коли суб'єкт господарювання опинявся на межі банкрутства, і передбачалося реагування на обставини, які призвели до кризової ситуації. З часом під антикризовим управлінням почали розуміти координовані дії, спрямовані на запобігання кризі, зменшення її загострення та усунення негативних наслідків. Подальше розширення поняття передбачало додаткові функції у прогнозуванні та попередженні кризових ситуацій.

На сьогоднішній день антикризове управління передбачає не лише заходи для виходу з кризи, але передусім - її профілактику. Іншими словами,

система антикризового управління має включати три складові: реалізація заходів для виходу з кризи; профілактика кризи; прогнозування кризових ситуацій.

1.2. Система антикризового управління підприємством

Антикризове управління є важливою частиною стратегічного управління підприємством, оскільки воно забезпечує реагування на кризові ситуації та підвищує стійкість бізнесу. Для того, щоб антикризове управління було ефективним, необхідно створити чітку систему, яка базується на: принципах та функціях, методах та інструментах. Важливу роль в управлінні підприємства відіграє система антикризового управління.

Система антикризового управління підприємством – сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ [21]. С. Паранчук зображує систему антикризового управління, як на рис.1

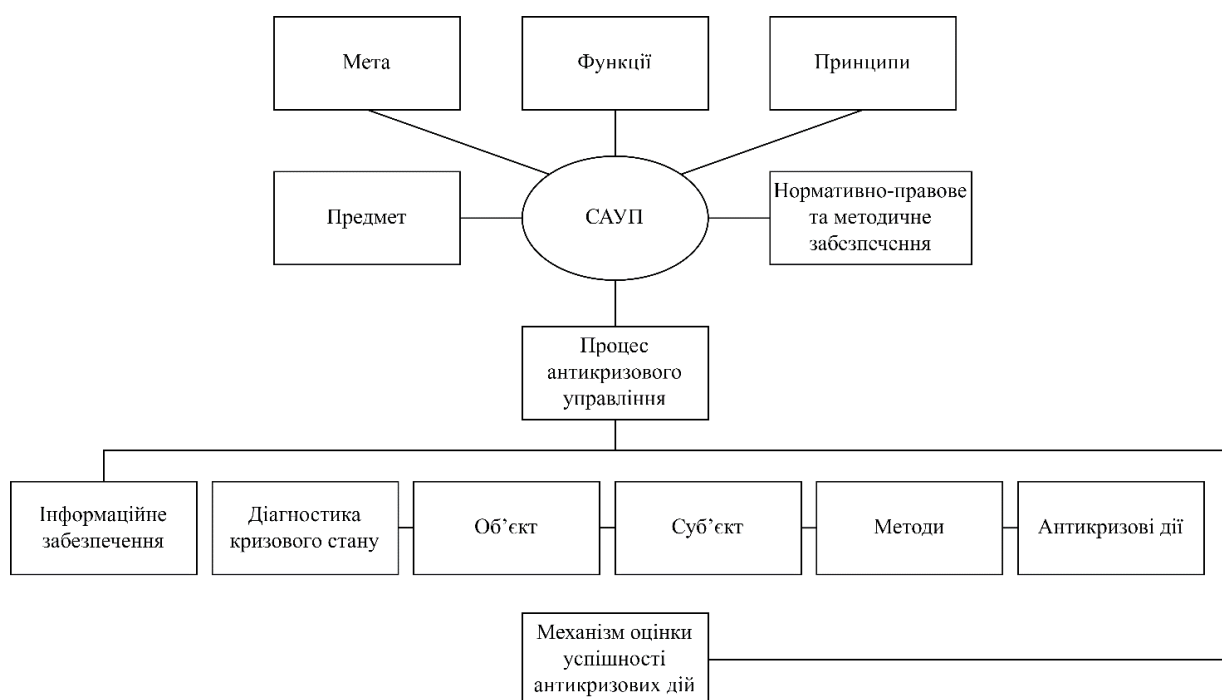


Рис.1.1.Елементи системи антикризового управління підприємством

С. Паранчук вважає, що кожний новий етап антикризового управління відбувається після виконання всіх завдань попереднього етапу. Нагляд відбувається під постійним контролем відповідальних осіб, з урахуванням всіх змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [35].

Система антикризового управління відстежує кризові ситуації, розробляє та впроваджує плани дій для подолання кризових явищ спрямованих на збереження ключових активів підприємства та відновлення його оптимального функціонування.

Основною метою системи антикризового управління є створення стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку в соціально-економічній системі під впливом несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Предметом системи антикризового управління є аналіз кризових та перед кризових ситуацій, факторів, що їх породжують, а також оцінка проявів та можливих наслідків, що випливають з цих ситуацій. Іншими словами, це вивчення всіх проявів дисбалансу, які створюють загрозу настання та подальшого розвитку кризової ситуації.

Як раніше зазначалося, для ефективної системи антикризового управління необхідно дотримуватися певних принципів. Під принципами антикризового управління зазвичай розуміють певні стандарти поведінки, які допомагають виконувати завдання; підвищувати потенціал управління підприємства на макро та мікро рівнях. До основних принципів, які визначають експерти відноситься: передбачення, запобігання, реагування та відновлення. Передбачення полягає у прогнозуванні можливих кризових ситуацій та їхніх наслідків. Запобігання включає в себе прийняття заходів з мінімізації ризиків і зниження ймовірності виникнення кризових явищ. Реагування передбачає оперативну реакцію на кризову ситуацію з метою мінімізації її наслідків. А відновлення передбачає відновлення нормального функціонування підприємства після подолання кризової ситуації. Порухення даних принципів не дозволить отримати очікуваних ефектів від антикризових

заходів або ж призведе до збільшення кризи.

Наступний пункт системи антикризового управління – функції. В попередньому розділі описувалося, що дане управління має ті самі функції як в менеджменті, проте набувають більш ширшого розуміння:

- планування – це процес визначення мети організації та стратегій, програм антикризової стабілізації і ресурсів для досягнення цілей. Під час кризового управління роль оперативного планування та ухвалення рішень зростає, оскільки враховується поточна ситуація.
- організація – це формування оптимальної структури, обсягу використовуваних коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання ресурсів. Під час проведення антикризових заходів важливо створити антикризовий штаб з фахівців, які мають зацікавленість у збереженні організації.
- мотивація – це система заохочень і санкцій, яка створює зацікавленість всього колективу та кожного працівника у підвищенні ефективності діяльності підприємства з метою швидкого виходу з кризи.
- контроль – це прогнозування відхилень від поставлених цілей для своєчасного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Окрім зазначених функцій, додається ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з декількох етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг проводиться з ціллю виявлення ранніх ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації через "слабкі сигнали", а також для накопичення даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. Цю діагностику доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи та виявляє її причини [21].

Ще одним важливим чинником в системі антикризового управління –

нормативно – правове забезпечення. Дане забезпечення регулюється законодавством про банкрутство, податковим законодавством та окремими нормативними актами, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими підприємствами.

Важливою складовою для розуміння антикризового управління – інструменти та методи. Інструменти зазвичай застосовують для вирішення нагальних проблем. Інструменти антикризового управління підприємством поділяються на[45]: фінансові, організаційні, стратегічні, операційні, структурні.

1. Фінансові інструменти мають за мету своєчасне покращення фінансових показників діяльності підприємства. До них відноситься: зменшення витрат, покращення системи оподаткування підприємства, оптимізація руху грошових коштів, конвертація фінансових ресурсів у власний капітал, впровадження кращих фінансових механізмів.
2. Організаційні інструменти спрямовані на покращення наявних ресурсів в різний період. Наприклад: оптимізація та оновлення технологічних процесів, контроль кадрів та кадрової політики, передавання окремих процесів на аутсорсинг.
3. Стратегічні допомагають спланувати довгострокові зміни в управлінні підприємства, виявляти та розвивати ринкові переваги для ефективної конкуренції. До стратегічних інструментів відноситься: забезпечення ліквідності і платоспроможності, досягнення високого рівня рентабельності, реінжиніринг, диверсифікація діяльності.
4. Операційні інструменти спрямовані на покращення управління та ефективності підприємства. Вони включають закриття або реорганізацію неприбуткових підрозділів, відмову від паралельних напрямків бізнесу, посилення конкурентоспроможності та підвищення ефективності.
5. Структурні інструменти зосереджені на вирішенні проблем на рівні підприємства, базуються на впровадженні принципів конкуренції та

надійності. Серед них можна виділити ліквідацію, злиття, реорганізацію підприємства та управління ризиковими активами.

Натомість методи антикризового управління застосовуються для попередження кризи та кризових ситуацій на підприємстві. До даних методів відноситься:

1. Санація – це комплекс заходів, спрямованих на виведення фінансової установи з кризи покращення його платоспроможності та ліквідності. Мета санації — запобігти банкрутству компанії шляхом реструктуризації боргів, залучення додаткових фінансових ресурсів та оптимізації витрат.
2. Контролінг — це система управління, що включає планування, облік, контроль і аналіз діяльності підприємства. Контролінг забезпечує керівництво інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, і допомагає досягати поставлених цілей шляхом координації та контролю всіх процесів у компанії.
3. Аутсорсинг — це передача фінансовою установою окремих видів і функцій діяльності сторонній організації на основі договору. Це сприяє професійному і якісному управлінню, дозволяє підприємству зосередитися на своїй основній діяльності, знижує витрати та підвищує ефективність роботи.
4. Бенчмаркінг — процес порівняння власних показників, процесів або продуктів з аналогічними показниками лідерів галузі або конкурентів. Мета бенчмаркінгу — виявити кращі практики, визначити власні слабкі сторони та впровадити ефективніші методи роботи.
5. Реінжиніринг — радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою значного покращення ключових показників діяльності, таких як вартість, якість, обслуговування і швидкість. Реінжиніринг передбачає повний перегляд і оптимізацію існуючих процесів, а не поступове їх удосконалення.

6. Реструктуризація — процес змінення структури підприємства або його окремих підрозділів з метою підвищення ефективності роботи, адаптації до нових умов ринку або зниження витрат. Реструктуризація може включати зміни в організаційній структурі, скорочення персоналу, оптимізацію виробництва тощо [22].

Також до інструментів та методів відноситься: фінансовий аналіз, економічна стійкість підприємства, управління ризиками, превентивна санація, аудит менеджменту та маркетингу[57]. Але деякі науковці не відносять їх до окремих інструментів та методів, а до превентивного заходів в системі антикризового управління.

Як вже зазначалося, правильні антикризові дії залежить від стратегії, яку обере підприємство. Правильна стратегія важливий аспект у вирішенні, обираючи стратегію потрібно зважати на умови, в яких наразі перебуває підприємство та його можливості. Оскільки кризовий процес проходить кілька етапів, важливо перед прийняттям стратегічних рішень з'ясувати, на якому саме етапі кризи перебуває підприємство [56].

1. Стратегічна криза може виникнути через відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності або зниження вартості підприємства. Для подолання такої кризи можуть застосовуватися різні стратегії, такі як організаційна стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія попередження кризи та стратегія вичікування.
2. Структурна криза може виникнути через погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, зниження частки ринку або скорочення персоналу. Для подолання такої кризи можуть використовуватися різні стратегії, такі як маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій тощо.

3. Оперативна криза може виникнути через зниження найважливіших економічних показників або збитковість підприємства. Для подолання такої кризи можуть застосовуватися стратегії, такі як стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, наступальна стратегія, стратегія оборони, захисна стратегія, стратегія протидії, стратегія реструктуризації, стратегія трансформації тощо.
4. Криза ліквідності може виникнути через збільшення заборгованості підприємства перед кредиторами або погіршення показників ліквідності та платоспроможності підприємства. Для подолання такої кризи можуть використовуватися різні стратегії, такі як фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання тощо.
5. Неплатоспроможність або загроза банкрутства може виникнути через дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань, нестачу матеріалів для виробництва або збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості. Для подолання такої кризи можуть застосовуватися стратегії, такі як фінансова стратегія, стратегія злиття, стратегія ліквідації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації, стратегія виходу, стратегія виживання тощо.
6. Банкрутство може виникнути через порушення справи про банкрутство або перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства. Для подолання такої кризи можуть використовуватися стратегії, такі як стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття або санація.

Для дієвого функціонування підприємства слід застосовувати критерії оцінки успішності антикризового управління, які включатимуть:

- Зміна ключових показників фінансової та економічної діяльності підприємства протягом періоду антикризового управління порівняно з початковим станом перед впровадженням антикризових заходів.
- Швидкість досягнення позитивних результатів протягом зазначеного періоду.

- Ефективність витрат на досягнення позитивного ефекту.
- Обсяг змін, необхідних для відновлення життєздатності підприємства.
- Швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін.
- Швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття управлінських рішень у кризові періоди.
- Актуальність та ефективність використаних методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур управління кризовою ситуацією.
- Рівень кваліфікації персоналу, задіяного у процесі антикризового управління.

Ефективне забезпечення системи антикризового управління та критерій оцінки, які будуть спрямовані на допомогу виходу підприємству з кризового стану, відновлення функціонування, допоможуть запобігти виникненню подібних ситуацій у майбутньому.

1.3. Система показників оцінки ефективності формування антикризового управління

Нестабільна економічна ситуація залишає відбиток на всіх відділах підприємства, що в сукупності призводить до неспроможності продуктивно перебувати на ринку серед конкурентів. Проблема поширення банкрутств серед підприємств загострилася в останні роки через деякі події в світі: пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії до України. Це призвело до масового припинення діяльності підприємств, зменшення доходів державного бюджету та загальне погіршення економічного стану України.

В продовж останніх років відбувся значний розвиток у сфері антикризового управління, який виявився актуальним як у науковому, так і в практичному аспекті. Велика кількість досліджень серед яких виділяють праці Л.О. Лігоненко[26], В.П. Кукоби[25], О.О. Терещенка[48], І.Н. Карпуня[19], Є. Мниха [30]. Описували антикризовий менеджмент

концентруючись лише на потребах боржника та суто фінансових показниках. Однак оцінка ефективності цього процесу залишається малодослідженою темою, адже більшість дослідників не розглядали повний спектр впливу антикризового менеджменту, а також не встановлювали чітких критеріїв для оцінки його результативності.

Проблематика визначення ефективності управління супроводжує розвиток концепцій менеджменту як цілісної системи управління підприємствами, що пройшла через етапи усього ХХ століття. Г. Емерсон в своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» розглядав ефективність організації як засіб підвищення продуктивності. За словами Пітера Ф. Друкера, ефективність полягає у правильному виконанні завдань, що є важливим аспектом успішного керівництва. Концепції ефективності організації включають дві основні системи критеріїв: організаційні та економічні. Загалом, погляди Г. Мінцберга [29], на ефективність управління можна звести до співвідношення результатів роботи системи до витрат ресурсів за певний період часу.

Оцінка ефективності в умовах антикризового управління акцентує увагу на виявленні та усуненні причин, що перешкоджають відновленню підприємства, та на здійсненні заходів, спрямованих на відновлення його фінансової стійкості. Створення якісної системи оцінювання є важливою основою для удосконалення механізму управлінських рішень, які впливають як на поточну ситуацію, так і на попередження майбутніх криз. Ефективність управління – комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі [43].

Оцінюючи ефективність антикризового процесу, слід враховувати його основну мету – забезпечення стійкого розвитку підприємства у всіх аспектах, включаючи ресурси, організацію та економіку. У випадку, якщо подальше існування підприємства виявляється недоцільним, основним завданням

антикризового менеджменту стає задоволення претензій кредиторів та максимальне відшкодування інвестицій власникам для збереження їх репутації.

Система показників є ключовим інструментом для оцінки ефективності управління підприємством. Система показників оцінки ефективності управління підприємством – це комплексний набір метрик, які використовуються для вимірювання результатів діяльності підприємства в різних аспектах.

При створенні системи показників ефективності важливо враховувати різні аспекти, що впливають на достовірність показників. Ці аспекти включають точність, об'єктивність, зрозумілість та можливість порівняння. Дослідники також наголошують на необхідності врахування комплексного аналізу кожного показника у взаємозв'язку з іншими, оцінки всіх результатів управління, визначення значущості вибраних аспектів, відповідності системи показників характеру та змісту управлінської діяльності, унікальності показників та їхньої відсутності у подвійному вимірі, достовірності інформації та оптимального набору показників для оцінки.

Результативність функціонування ефективності управління визначається тим, наскільки добре воно працює, що призводить до покращення технічних, економічних, організаційних та якісних показників об'єкта та суб'єкта управління. Ефективність організації управління та прямий активний вплив суб'єкта на результати діяльності об'єкта управління є двома основними характеристиками, які можна розглядати тут. Порівняння різних параметрів суб'єкта та об'єкта показує ефективність управління. Це показує економічність і результативність управління. Процес визначення економічної ефективності управління складний через складну структуру оцінюваного об'єкта та урахування соціальних та психологічних аспектів управління. Для отримання узагальненої оцінки стану управління необхідно створити показники загальної ефективності через різноманітність цілей і характер змін параметрів.

Серед ключових завдань формування системи показників оцінювання ефективності управління варто виділити такі [44]:

- затвердження процедури проведення оцінювання, включаючи напрями оцінювання та періодичність.
- аналіз ступеня виконання планових завдань у створенні та використанні об'єктів.
- розробка системи критеріїв та показників для оцінювання ефективності управління.
- оцінка ефективності управління з використанням розробленої системи критеріїв та показників.
- постійний моніторинг порушень та недоліків у системі управління підприємства.

Для підвищення ефективності системи управління підприємством необхідно розробити певні методи, які дозволяють оцінки ефективності як загальної системи, так і кожного її компонента. Вибір відповідних методів аналізу залежить від кількох факторів, таких як [7, с. 319]: мета і обсяг аналізу; сутність проблеми, що потребує вирішення; особливості досліджуваного об'єкта; динаміка його характеристик; доступність і характер інформації для дослідника; вимоги до результатів аналізу; кваліфікація аналітиків, які беруть участь у процесі.

Перед встановленням системи оцінки процесів на підприємстві важливо мати чіткі цілі та стратегію. Це допоможе забезпечити зв'язок між показниками оцінки та цілями стратегії. Якщо стратегія не визначена, її слід спочатку сформулювати. Але через динаміку ринку деякі керівники не вірять у стратегію. У таких ситуаціях важливо звернути увагу на показники операційної ефективності під час розробки системи оцінки. Для забезпечення порівняльності показників необхідно систематизувати інформацію, яка буде використовуватися для їх розрахунку. Кожен процес повинен мати чітку мету, яка стане основою для оцінки. Стандарт ISO 9001:2008 встановлює методи моніторингу та вимірювання процесів, які показують, наскільки

добре вони досягають запланованих результатів. Основною вимогою стандарту є оцінка результативності процесів. Однак моніторинг повинен бути комплексним, враховуючи потреби всіх зацікавлених сторін і гарантуючи, що всі вимоги виконуються.

До основних методів системи управління відноситься: економічні, соціально-психологічні та організаційні. Важливо вміло поєднувати методи для досягнення максимальної ефективності. Дані методи можна комбінувати, але їх вибір повинен бути обґрунтованим, відштовхуючи від певних потреб кожного підприємства. Основними методами управління на вітчизняних підприємствах часто є організаційні. Це через те, що робота підприємства часто контролюється через накази та розпорядження керівників, які встановлюють завдання та визначають права та обов'язки працівників. Найменш вжитий метод підприємств соціально-психологічний. На підприємствах часто не приділяють достатньо уваги моральному заохоченню, розвитку ініціативи працівників, що може впливати на їх продуктивність. Також вітчизняні керівники зазвичай обирають матеріальне стимулювання, забуваючи про нематеріальне стимулювання, яке є не менш важливим стимулом для продуктивності працівника.

Говорячи про підходи, то більшість учених вважають, що оцінка ефективності антикризового управління пов'язана з оцінкою ймовірності виникнення кризового стану підприємства. Вони використовують моделі діагностики банкрутства та інтегральні показники, які охоплюють різні аспекти його діяльності. Наприклад, О. М. Рац [42] використовує показники фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та ефективності управління. Інші автори, такі як С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко та О. В. Торіна, визначають ефективність за допомогою економічних, організаційних і соціально-психологічних показників. [36]. Ось А. Ю. Погребняк додає до цього нефінансові показники, такі як відсоток браку, кількість гарантійних звернень. Проте більшість вважає, що найбільш пристосованим для оцінки ефективності антикризового управління є підхід

Д. А. Довганя. Його критерії включають зміни ключових показників фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління, швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, економічність досягнення позитивного ефекту та достатність змін для відновлення життєздатності підприємства.

Як раніше зазначалося підходи до оцінки ефективності управління підприємством зазнали значних змін у зв'язку з впровадженням нових методів менеджменту, які можуть швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Один із підходів заснований на управлінні вартістю (VBM - Value Based Management). Капіталізація, як підсистема VBM-менеджменту, є інструментом вимірювання ефективності управління підприємством, який дозволяє досягти нових рівнів розвитку шляхом залучення доступного капіталу та інвестицій в модернізацію виробництва. Таким чином, ефективність управління підприємством можна оцінювати через визначення рівня його капіталізації. Інший підхід базується на монокритеріальному та полікритеріальному принципі. У полікритеріальному підході оптимізуються кілька параметрів, тоді як у монокритеріальному підході оптимізується один параметр. Полікритеріальний метод може оптимізувати за різними параметрами за допомогою адаптивних і мультиплікативних критеріїв. Сочівець А.П. говорить про три основні підходи до оцінки ефективності управління: фрагментарний, селективний і комплексний. Комплексна оцінка може включати кілька показників, але вона не завжди точно відображає рівень управління компанією. На основі різноманітних принципів і умов оцінки кожен із цих методів може бути використаний для аналізу ефективності управління.

Ринкова вартість компанії є важливим показником ефективності управління. У цій оцінці враховуються різні елементи, такі як фінансові показники, конкурентний статус і значення компанії на ринку. На етапах уникнення банкрутства варто оцінити його вартість за допомогою методів доходного та майнового підходів. Після цього, коли фінансові результати

стабілізуються, можна застосувати більше методів. Підприємство має бути конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі, щоб максимізувати свою вартість. Часка в статутному фонді є важливим показником для власника, оскільки вона показує, наскільки добре розвивається або стабільною є власність компанії. Коефіцієнт забезпеченості прав власності також є важливим показником.

$$K_{зпв} = \frac{Aч}{СК} = \frac{A_{заг} - Зс}{СК}, \quad (1.1.)$$

де Азаг – загальна величина активів підприємства (підсумок балансу); Зс – сукупна сума зобов'язань товариства (позиковий та прирівняний до нього капітал); СК – обсяг статутного (пайового, складеного) капіталу.

Ключовим показником ефективності діяльності підприємства визнається рентабельність. Аналіз рентабельності підприємства проводиться за допомогою: показників рентабельності, з використанням витратного підходу (рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності та ін.); показників, що характеризують прибутковість продажу (чиста рентабельність продажу та ін.); показників ефективності використання ресурсів, або ресурсний підхід (рентабельність власного капіталу, рентабельність активів). Однак дані показники відповідають за поточний стан підприємства.

Багато вчених виділяють показники оцінки ймовірності банкрутства. Які є не менш важливими показниками в ефективності оцінювання антикризового управління. Моделей діагностики ймовірності банкрутства є безліч, серед них виділяють [12]:

- модель Альтмана Е. (1968 р.), модель Альтмана Е. (1983 р.);
- двофакторна модель;
- модель Таффлера (1997 р.);
- R – модель;
- методика рейтингового числа;
- модель Спрінгейта;
- модель Ліса.

Отже, для оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно

враховувати як фінансові, так і нефінансові показники, враховуючи всі умови в яких перебуває підприємство.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення антикризового управління підприємства.

В сучасному світі, де конкуренція та нестабільність є нормою, підприємства зазнають негативних впливів різноманітних кризових ситуацій. Для ефективного протистояння таким викликам, важливим є антикризове управління, яке базується на комплексі стратегій, методів та інструментів. Нормативно-правове забезпечення грає ключову роль у створенні ефективного механізму антикризового управління на підприємствах.

Передусім, нормативно-правове забезпечення встановлює основні принципи функціонування підприємств, включаючи вимоги до фінансової звітності, стандарти корпоративного управління, а також правила та процедури врегулювання кризових ситуацій. Нормативно-правове забезпечення виступає не лише як набір правил і стандартів, але і як механізм, що забезпечує виконання та дотримання визначених норм. Крім того, воно встановлює процедури та вимоги до виявлення та управління кризовими ситуаціями на різних етапах їх розвитку.

Нормативно-правове забезпечення складається з регулятивних нормативно-правових документів на різних рівнях, що охоплюють законодавство України та внутрішні нормативні акти підприємства. Важливо відзначити, що на законодавчому рівні регулюється переважно інститут банкрутства як частина антикризового управління. Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління включають наступні рівні:

I – акти законодавства загального спрямування, що містять окремі регулюючі норми щодо відносин, пов'язаних з банкрутством (Господарський кодекс, Цивільний кодекс). Дані документи встановлюють загальні принципи функціонування підприємств та містять базові норми, пов'язані з кризовими ситуаціями та банкрутством.;

II – акти законодавства, що встановлюють правове становище функціонування окремих видів суб'єктів специфічної сфери діяльності (банківські установи, інвестиційні установи, страхові компанії) або визначених організаційно-правових форм господарювання (господарські товариства, фермерські господарства тощо) та містять деякі норми щодо визнання зазначених суб'єктів банкрутами;

III – специфічне законодавство, що регулює порядок подолання кризових явищ (Закони України «Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом» № 2343-XII від 14.05.1992 р.; «Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» № 543/96-ВР від 22.11.1996 р.; Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу 41 фінансово-господарського стану підприємств та організацій» №288/2092 від 05.08.1997 р. тощо) [17].

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління має за мету організацію та регулювання діяльності підприємства як системи для досягнення постійних цілей у рамках реалізації стратегій протягом часу. Основні нормативно-правові документи цієї групи включають:

- установчі документи;
- положення, що визначають організаційну структуру управління підприємства, такі як положення про загальні збори, раду акціонерного товариства, правління, ревізійну комісію, збільшення (зменшення) статутного фонду, відповідальність посадових осіб перед акціонерами, прийняття внутрішньо корпоративних нормативних актів, порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств тощо;
- положення, що визначають особливості взаємодії підприємства з середовищем його функціонування, включаючи питання комерційної таємниці, прав, обов'язків та відповідальності за порушення нормативів, мотивації, організації роботи персоналу, взаємодії з ринковими контрагентами та іншими стейкхолдерами. Ці документи можуть

стосуватися оплати праці членів правління, цінних паперів, інтелектуальної власності, дивідендної політики, комерційної таємниці, внутрішнього трудового розпорядку, структури підрозділів, персоналу тощо;

- документи, що характеризують операційну діяльність підприємства, такі як розпорядження, накази та нормативні акти[37].

Діагностичні методики щодо фінансового стану та загроз банкрутства в Україні регулюються Міністерством фінансів та Департаментом з методик визначення ймовірності настання банкрутства. Серед них можна виділити державний та науковий підходи, які описані у «Методиці поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій». [40]. Рекомендації щодо методів виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій, що можуть вказувати на приховування банкрутства, фіктивне банкрутство або доведення до банкрутства. [28]. Авторські методики (комерційні) є комерційною таємницею їх власників. Базові методики, які є загальновідомими, широко висвітлюються у спеціальній літературі, використовуються в науково-дослідній роботі з питань банкрутства та є обов'язковими для застосування в певних ситуаціях, визначених законами.

В Україні аналіз фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства проводиться згідно з «Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затвердженими наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 року № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 року № 1361) [28] та Методикою проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій [40].

Зміни в законодавстві та дії антимонопольного комітету відіграли ключову роль у стабілізації ринку скляної промисловості в Україні. Введення законів «Про захист прав споживачів», «Про технічний регламент з безпечності пакувальних матеріалів і виробів», «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про якість та безпеку харчових продуктів», «Про стандартизацію» визначили нові стандарти якості та безпеки для галузі, що сприяло підвищенню довіри споживачів та підтримці конкурентоспроможності місцевих підприємств.

Антимонопольний комітет у свою чергу здійснив ряд заходів, спрямованих на підтримку місцевих виробників та запобігання монополізації ринку. Підвищення мита на імпорتنі товари з росії зробило їхню продукцію менш конкурентоспроможною, що стимулювало споживання внутрішньої продукції. Це сприяло розвитку місцевого виробництва та збереженню робочих місць.

В результаті цих заходів, українські підприємства змогли не тільки вижити на ринку, а й розвиватися, створюючи нові технології та підвищуючи якість своєї продукції. Таким чином, законодавчі і антимонопольні заходи сприяли стабілізації галузі та зміцненню її позицій на ринку.

Нормативно-правове забезпечення відіграє критичну роль у забезпеченні стабільності та життєздатності підприємств у складних умовах. Однак, лише наявність відповідних правових актів недостатня без їх правильного виконання та ефективної імплементації. Тому важливим етапом є не лише створення нормативно-правового базису, але й розробка стратегій застосування цих правил у практиці.

Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємства є важливим елементом ефективного подолання кризових ситуацій. Воно включає збір, обробку, аналіз та використання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Головною метою інформаційного забезпечення є створення комплексного уявлення про стан підприємства та його зовнішнє середовище. Це дозволяє своєчасно виявляти загрози та

можливості, що виникають у процесі його діяльності.

Інформаційне забезпечення антикризового управління включає внутрішню та зовнішню інформацію. Внутрішня інформація стосується фінансових показників, виробничих процесів, людських ресурсів та інших аспектів діяльності підприємства. Зовнішня інформація охоплює дані про ринок, конкурентів, законодавчі зміни та економічну ситуацію в країні та світі. Дані про зовнішнє середовище накопичуються в інформаційних системах класів:

- CRM (Customer Relationships Management) - управління взаємовідносинами з клієнтами);
- SRM (Supplier Relationships Management) - управління взаєминами з постачальниками);
- SCM (Supply Chain Management) - управління ланцюгами поставок).

Інформація про внутрішнє середовище може бути отримана з систем класів: • ERP (Enterprise Resource Planning) - планування ресурсів підприємства);

- BPM (Business Process Management) - управління бізнес-процесами).
- PPM (Project Portfolio Management) - управління проектами і портфелями)

Інформація про внутрішнє середовище збирається у CRM (ця частина стосується ефективності маркетингу і збуту) і SCM (в частині, що стосується ефективності закупівельної, виробничої, складської і транспортної логістики).

Системи ERP, CRM, SCM і SRM називають транзакційними системами. Обробка даних для отримання інформації в інтересах стратегічного аналізу здійснюється в системах класу BI (Business Intelligence - бізнес-аналітика. Побудова збалансованої системи показників підтримується блоком управління ключовими показниками. Це означає, що буде здійснена автоматизація вирішення таких завдань:

- створення стратегічної карти для корпорації (або карт для різних бізнес-одиниць у розмаїті корпоративної структури);
- розробка рахункових карток для корпорації, її підрозділів та посад, включаючи вибір ключових показників ефективності (KPI) для чотирьох груп цілей, визначення цільових значень, строків досягнення, відповідальних осіб і діапазонів припустимих відхилень;
- візуалізація процесу досягнення цільових значень за допомогою робочих панелей керівників.

Інформаційне забезпечення є основою для розробки антикризових стратегій, таких як реструктуризація, оптимізація витрат, пошук нових ринків та продуктів. Воно сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших стейкхолдерів. Ефективне використання інформації дозволяє підприємству не тільки виходити з кризових ситуацій з мінімальними втратами, але й створює умови для його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Інформаційна підтримка побудови збалансованої системи показників забезпечується відповідним модулем системи класу CRM, що представляє собою різновид систем класу BI. Даний модуль надає необхідну інформаційну підтримку для розробки збалансованої системи показників. Модуль спрямований на забезпечення оптимального управління, дозволяючи вирішувати завдання корпоративного планування і бюджетування. Він допомагає розробляти практичні заходи оперативного (проектного) управління та відповідні бюджети, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та відповідних кількісних показників. Для цього використовуються планові значення ключових показників, що формуються блоком управління за ключовими показниками, а також прогнози, що генеруються блоком стратегічного аналізу і моделювання. Цей підхід до корпоративного планування і бюджетування важливий для забезпечення ефективного управління і досягнення стратегічних цілей компанії. Використання збалансованої системи показників дозволяє не лише встановлювати цілі, але

й систематично оцінювати їхнє досягнення. Такий підхід стимулює комплексне мислення та реагування на зміни у бізнес-середовищі, що допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною. Крім того, інтеграція різних модулів у системі класу CRM дозволяє підвищити ефективність внутрішніх процесів та забезпечити кращу взаємодію між різними відділами та підрозділами підприємства.

Висновок до I розділу

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи формування антикризового управління підприємством. Основні положення цього розділу викладені нижче:

Криза — це непередбачувана і незапланована ситуація, що обмежена в часі і загрожує функціонуванню підприємства. Вона може бути викликана як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Криза примушує підприємства переосмислити свої стратегії і процеси, а також шукати нові шляхи для розвитку, що може призвести до підвищення конкурентоспроможності.

Криза є складним і багатоаспектним економічним явищем, що може суттєво впливати на функціонування підприємства. Вона часто виникає через низку економічних факторів, включаючи внутрішні та зовнішні чинники. Підприємства повинні бути готовими до можливості кризових ситуацій і мати стратегії для їх подолання.

Кризи класифікуються за різними критеріями, такими як стратегічний розвиток, стадії життєвого циклу, основні складові підприємства, агрегований стан, загроза підприємству, походження чинників, та масштаби. Причини виникнення криз можуть бути об'єктивними (глобальна рецесія, перевиробництво, циклічність економіки), суб'єктивними (досвід, професійний рівень), внутрішніми та зовнішніми, а також природними і техногенними.

Антикризове управління визначається як система заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, запобігання, послаблення та подолання кризових

явищ для забезпечення життєздатності підприємства і недопущення його банкрутства. Воно включає прогнозування передкризових ситуацій, розробку управлінських заходів, визначення методів управління, та проведення відбору персоналу. Основна мета полягає у мінімізації негативних наслідків кризи або уникненні її взагалі та забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Це досягається шляхом прогнозування кризових ситуацій, розроблення управлінських заходів та застосування ефективних методів управління.

Система антикризового управління підприємством — це сукупність взаємодоповнюючих і взаємопов'язаних елементів, які сприяють подоланню кризи, виявленню її ознак та відновленню стабільного функціонування підприємства. Основна мета цієї системи — створення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих факторів.

Для оцінки ймовірності банкрутства підприємства використовуються різні моделі, такі як модель Альтмана, двофакторна модель, модель Таффлера та інші. Важливість антикризового управління підкреслюється його здатністю запобігати кризовим ситуаціям та забезпечувати стабільне функціонування підприємства.

Законодавчий рівень регламентації визначає інститут банкрутства як ключову складову антикризового управління. Основні законодавчі акти в цій сфері поділяються на три рівні. Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління сприяє організації та регулюванню діяльності підприємства як цілісної системи, допомагаючи досягати постійних цілей в рамках реалізації стратегій на різні часові періоди.

Отже, антикризове управління є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, що забезпечує його стійкість і адаптивність в умовах кризи. Важливість вчасного розпізнавання ознак кризи та впровадження ефективних заходів зростає, враховуючи складність і динамічність сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «МАР'ЯНІВСЬКИЙ СКЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ПрАТ «Мар'янівський склозавод» – це юридичне підприємство, яке здійснює виробничу діяльність. Підприємство спеціалізується на скляній промисловості для фармацевтичної галузі. Основним продуктом підприємства є медична тара, яка виготовлена зі світлозахисного скла ОС. Однією з головних переваг компанії є те, що вона забезпечує повний цикл виробництва, включаючи розробку дизайну, виготовлення форм, підготовку скла та виробництво готових виробів. Стратегічним акціонером та генеральним дистриб'ютором ПрАТ «Мар'янівський склозавод» є Товариство з обмеженою відповідальністю «ЯН». ПрАТ «Мар'янівський склозавод» забезпечує скловиробами фармацевтичні заводи та фабрики України.

Мар'янівський склозавод вважається монополістом як в місцевому регіоні, так і на ринку через унікальне виготовлення медичного скла. Світлозахисне скло ОС - це вид спеціального скла, який застосовується для контролю пропускання світла та фільтрації різних видів випромінювання. Медичне світлозахисне скло, вироблене на Мар'янівському склозаводі, відзначається спеціалізованими технологіями, спрямованими на максимальний захист від небажаного випромінювання. Це особливо важливо для медичних препаратів, які не мають заємодіяти з ультрафіолетовим випромінюванням. Організаційно-правова характеристика підприємства представлена в табл.2.1.

Основні напрямки підприємства:

1. Виробництво скляних виробів медичного призначення
2. Виробництво скляної тари
3. Надання послуг виробничого, побутового, культурного та ін. характеру

4. Посередницька діяльність в оптовій та роздрібній торгівлі, матеріально-технічному постачанні
5. Комерційна діяльність

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства

ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Мар'янівський склозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Мар'янівський склозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00480810
Дата реєстрації	10.07.1995
Розмір статутного капіталу	4 912 686,25 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основні (по КВЕДу): 23.13 Виробництво порожнистого скла • 23.19 Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних • 28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у. Інші: • 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів, н.в.і.у. • 25.62 Механічне оброблення металевих виробів • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля • 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами • 49.41 Вантажний автомобільний транспорт • 36.00 Забір, очищення та постачання води • 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод
Юридична адреса	Україна, 12725, Житомирська обл., Звягельський р-н., смт. Мар'янівка, вул. Заводська, буд.1

Джерело: створено автором

Історичні аспекти підприємства

ПрАТ «Мар'янівський склозавод» – нащадок Мар'янівської склогути

створеної ще в 1700 р. серед Житомирських лісів і боліт, де було достатньо поташу якісного піску та палива. У спорудженні склогуги та її подальшої експлуатації, окрім місцевих мешканців, брали участь майстри з Польщі, Чехії та Франції.

Упродовж всієї історії завод неодноразово переходив від одного власника до іншого. Однак незважаючи на всі зміни, виробництво скла в Мар'янівці продовжувалось.

Під час Другої Світової війни завод було повністю зруйновано. Його відновлення розпочалося 3 січня 1944р., а вже в червні завод випустив першу продукцію. Протягом багатьох років на виробництві сформувались трудові династії. Складне ремесло скловиробника передавалось від батька до сина, зростала майстерність спеціалістів. Завод дбав про поповнення інженерних кадрів, направляючи їх на навчання до вузів та технікумів.

У 1997р., на заводі було створено акціонерне товариство відкритого типу. Головним акціонером ПрАТ «Мар'янівський склозавод» є приватне підприємство «Ян». Концентрація капіталу дозволила якісно підвищити рівень менеджменту технічних і економічних служб заводу, повністю ліквідувати бартер. Упорядкувати постачання та збут.

З 1998р., значно підвищилась вимоги до якості продукції, зросли обсяги виробництва . Продукція заводу має великий попит не тільки на ринку України , а й у країнах СНД і Балтії.

Нині ПрАТ «Мар'янівський склозавод» – це виробництво, яке відповідає міжнародним стандартам з ефективності підготовки виробництва, рівня охорони праці, якості продукції, підготовка кадрів. Концентрація капіталу дозволила якісно підвищити рівень менеджменту технічних і економічних служб заводу.

Весь асортимент продукції, що випускається – сертифікований. Підприємство не зупиняється на досягнутому, провадить ефективну маркетингову політику, освоює нові види продукції, шукає нові ринки збуту. Тут постійно тримають руку на пульсі науково–технічного прогресу,

впроваджують новітні технології, працюють над енергозбереженням та підвищенням культури виробництва. Успішна робота протягом тривалого часу сформувала імідж підприємства як надійного ділового партнера.

Соціальна політика підприємства враховує не тільки інтереси самого підприємства, але й інтереси селища. Приділяється увага спортивно – масовій роботі, художній самодіяльності, культурному відпочинку працівників.



Рис. 2.1. Загальна схема управління суб'єктом господарювання ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Організаційна структура управління – це сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Організаційно-правова форма визначає правовий статус і структуру підприємства. На підприємстві ПрАТ «Мар'янівський склозавод» використовується форма підприємства з акціонерним товариством. ПрАТ є організаційною формою, в якій власність та управління підприємством розподілені між акціонерами, які володіють акціями компанії. Це означає, що підприємство має акціонерний капітал, який поділяється на акції, а власниками цих акцій можуть бути інвестори, фізичні та юридичні особи. Приватне акціонерне товариство має певні

правові обов'язки і відповідальність перед своїми акціонерами, а також підлягає державному регулюванню та контролю. Управління підприємством здійснюється через органи управління, такі як загальні збори акціонерів, наглядова рада та керівництво компанії. Організаційна структура підприємства визначена статутом. Власних філій та представництв станом на звітну дату Товариство не має.

Організаційна структура товариства – лінійно–функціональна. На підприємстві існують наступні основні функціональні підрозділи: плановий, технічний, відділ кадрів, фінансовий, контролю якості продукції, відділ адміністративно–господарський, соціально–побутовий, головного механіка, головного енергетика. Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів товариство не має (Додаток А).

Основними об'єктами аналізу структури управління є ієрархічні і функціональні елементи організаційної структури. Аналізуюча структура управління ПрАТ «Мар'янівський склозавод» є ієрархічною та складається з кількох рівнів (Додаток Б):

- На найвищому рівні знаходиться голова правління та рада з якості, вони визначають напрями функціонування і розвитку підприємства, приймають ключові рішення щодо поточних справ, формулюють загальну стратегію підприємства, встановлюють цілі, формують політику і представляють компанію за її межами.
- До середнього рівня відносяться начальник відділу кадрів, головний бухгалтер, директор виробництва, технічний директор. Вони очолюють відділи на підприємстві, вносять пропозиції щодо поліпшення діяльності підприємства, поліпшують умови праці колективу; спрямовують, координують і контролюють діяльність керівників нижчої ланки.
- На нижньому рівні розташовані головний механік, головний енергетик, головний технолог, інженер з якості. Вони відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів,

контролюють роботу підлеглих і втілюють у життя плани, розроблені на вищих рівнях управління.

Стан фондового ринку (акціонери в кількості 608 осіб) та ринку кредитів не має прямого впливу на діяльність ПрАТ «Мар'янівський склозавод», оскільки компанія фінансується за рахунок власних коштів та не використовує зовнішніх джерел фінансування. Однак, стабільний стан цих ринків може сприяти підвищенню рівня споживчого попиту та збільшенню обсягів продажів компанії.

ПрАТ «Мар'янівський склозавод» спеціалізується на скляній промисловості, переважно для медичній галузі. Ціноутворення на підприємстві залежить від наступних факторів: вартості матеріально-технічних ресурсів; зносу обладнання та періодичності зміни зношених запасних частин; конкурентно-спроможності продукції на ринку збуту.

Головними споживачами продукції ПрАТ "Мар'янівський склозавод" є підприємства харчової, фармацевтичної та хімічної промисловості, які забезпечують стабільний попит на скляну тару. Серед них: ПАТ «Фармак», СФ «Фармеком», ПАТ «Галичфабрика», ПАТ «Умань-вітаміни», ДП «Агрофірма "ЯН"», АТ «Стома», ТОВ «Вітек-Фарм», АТ «Ефект», ДП «з-д "Екстра"».

ПрАТ "Мар'янівський склозавод" залежить від постачальників сировини, палива та іншого обладнання, Основні постачальники сировини: ТОВ «ХІМЕКСКОМ», ТОВ «Полімер», ПАТ «Н-в Вторисурс», ТОВ «Імпульс», ТОВ «Економікс», ТОВ «УкрЮг імпульс». Постачальники за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10% узагальному обсязі постачання є: Бердичівське ЛВУМГ Київтрансгаз, ДП Агрофірма ЯН, ДПАвтоМАЗ Україна, Корпорація Пневмотек, ПАТ Житомиргаз, Баранівський РЕМ, ТОВ Торговий дім Стандарт Плюс, ТОВ Блаукат, ТОВ Укрхімтранс, ТОВ Енерджі Трейд Груп, ТОВ ТПО Аріста, ТОВ Полімер-2000 та інші

Виробництво скляної тари є конкурентним ринком, адже підприємств, які

виробляють медичну тару в країні мало. Основні конкуренти підприємства: ТОВ Броницький склозавод, ПрАТ Костопільський завод скловиробів, ПрАТ БІО МЕД СКЛЮ, ПрАТ «Завод Полтава-скло». Аналіз структури та динаміки реалізації продукції підприємства представлено в таблицях 2.2–2.3.

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва основних видів продукції

№п/п	Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	ФВ-25-18	13528,4	9789,2	9040,5	13,3	9,3	7,6
2	ФВ-30-20	8755	10627,7	11252,3	8,6	10,3	9,6
3	ФВ-100-20	58517,4	61664	70743,9	57,4	59,0	59,6
4	ФВ-50-20	21089,6	22391,7	27635,5	20,7	21,4	23,2
	РАЗОМ	101890,4	104472,6	118672,2	100	100	100

Джерело: створено автором

Висновок: підприємство виготовляє 4 види продукції, з яких левову частку займає ФВ-100-20, обсяги якого зросли на 2%. Також спостерігається невелика тенденція до зростання в ФВ-50-20, на 2,5% та в ФВ-30-20 на 1%. Продукція ФВ-25-18 за досліджуваний період скоротили обсяги виробництва більше ніж на 5,7%.

Таблиця 2.3.

Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів, комплектуючи

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі
ТОВ «ХІМЕКСКОМ»	Сода	35,73
ТОВ «Полімер»	Плівка	15,95
ПАТ «Н-в Вторисурс»	Склобій	21,69
ТОВ «Імпульс»	Піддони	11,77
ТОВ «Економікс»	Польовий шнот	7,22
ТОВ «УкрЮг імтульс»	Сульфат натрія	5,23
Гірничодобувна компанія «Дніпро»	Доломіт	2,42

Джерело: створено автором

Для виготовлення скляної продукції потрібні всі елементи, які зазначені в табл. 2.3. Із цих даних ми бачимо, найбільше постачають та використовуються на виробництві-сода та склобій. Найменша частка використання в доломіта та сульфат натрія.

Бізнес-процеси – це сукупність видів діяльності, що визначаються точками «входу» та «виходу» та використовують організаційні ресурси для створення вартості товарів / послуг для споживача. Система управління бізнесом – це сукупність бізнес-процесів, що виконується підрозділами та посадовими особами підприємства, які мотивуються на досягнення цілей підприємства і наділені необхідними правами, а також несуть відповідальність за результати виконання бізнес-процесів.

Існує декілька підходів до опису бізнес-процесів на підприємстві. Основний підхід реалізується за поділом бізнес-процесів на основні, допоміжні та процеси управління. Досліджуване підприємство відноситься до виробничих підприємств, тому основними процесами визначати процеси виробництва. Тому на основі виділення особливостей діяльності промислового підприємства виділяється основні, допоміжні, управління та процеси розвитку, які представлені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Найменування бізнес-процесу

Вид бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесу
Основні	Процеси постачання Процеси основної операційної функції організації (виробництво, торгівля, надання послуг, обслуговування тощо) Процеси збуту
Допоміжні	Процеси забезпечення операційної інфраструктури Процеси управління персоналом Процеси управління інформаційними ресурсами Процеси управління складським господарством Процеси обліково-аналітичного забезпечення діяльності
Управління	Процеси координації та організації робіт Процеси управління господарською діяльністю підприємства
Розвитку	Процес розробка нової продукції Процес впровадження нових технологій Вдосконалення організації роботи працівників

Джерело: створено автором

Основні бізнес- процеси – це процеси, які складають основний бізнес підприємства та створюють основний потік доходів. Основні бізнес-процеси формуються в залежності від вимог споживачів. Виходом даних процесів є готова продукція або послуги, що реалізуються споживачам. В результаті реалізації підприємство отримує доходи та прибуток, за рахунок чого функціонує підприємство. В свою чергу виходи обслуговуючих бізнеспроцесів направлені на забезпечення основних. Механізм забезпечуючих бізнес-процесів формується в залежності від вимог підприємства. Основні бізнес-процеси на ПрАТ «Мар'янівський склозавод» – постачання, виробництво та збут продукції.

Допоміжні або забезпечувальні бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності. Ці процеси не є безпосередньо пов'язаними з виробництвом або наданням послуг, але необхідні для оптимальної діяльності підприємства. Вони включають такі аспекти як управління ресурсами, фінансове планування, логістику. На підприємстві такими процесами є: забезпечення операційної інфраструктури, управління персоналом, управління інформаційними ресурсами, управління складським господарством, обліково-аналітичного забезпечення діяльності

Управління бізнес-процесами організовує, контролює та оптимізує як основні, так і допоміжні процеси. Це включає в себе планування, моніторинг, аналіз та постійне вдосконалення процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розвиток бізнес-процесів означає постійне удосконалення і модернізацію процесів з метою забезпечення конкурентноспроможності та відповідності поточним вимогам ринку і клієнтів. Це включає в себе впровадження нових технологій, методів роботи та стратегій управління.

Під час дослідження бізнес-процесів виявлено, що в підприємства є не точності у відділі збуту. Адже збутом займається посередницька компанія, і така співпраця може нести негативні наслідки для підприємства. Цей бізнес-

процес потрібно удосконалити для подальшої ефективної роботи. Вдосконалення бізнес-процесу включатиме в себе оптимізацію ланцюга постачання, удосконалення системи контролю та комунікації та забезпечить конкурентоспроможність на ринку.

2.2.Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.

Діагностика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Мар'янівський склозавод» є ключовим методом забезпечення прибутковості підприємства. На основі результатів даного аналізу керівники різних рівнів ухвалюють управлінські рішення та здійснюють реструктуризацію підприємства, щоб адаптувати його діяльність до економічних, політичних і соціальних умов. Це необхідно для досягнення оптимальних результатів. Отже, проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Мар'янівський склозавод». Розглянемо динаміку основних фінансових показників за останні три роки, щоб оцінити тенденції у доходах та витратах підприємства. Основні дані наведені в таблицях 2.1-2.4

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності
ПрАТ «Мар'янівський склозавод» за 2020–2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	123 085	138 262	155 743	32 658	26,53
2. Валовий прибуток, тис. грн.	29 574	21 824	18 214	-11 360	-38,41
3. Чистий прибуток, тис. грн.	18 952	10 175	3 896	-15 056	-79,44
4. Середньорічна вартість активів, тис. грн.	55 9382	69 551	78 647	22 709	40,60
5. Середньорічна вартість: необоротних активів, тис. грн.	19 428,5	20 912	26 639,5	7211	37,11
6. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	36 509,5	48 639	52 007,5	15 498	42,44
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	349	389	365	16	4,58
8. Фондовіддача	6,37	6,69	6,05	-0,32	-5,02
9. Фондомісткість	0,15	0,14	0,16	0,01	6,66
10. Фондоозброєність, тис.	55,35	53,09	70,49	15,14	27,35

грн./особу.					
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	352,67	355,42	426,69	74,02	20,98
12. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,37	2,84	2,99	-0,38	-11,27

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За проведеним аналізом основних економічних показників господарської діяльності підприємства зроблені певні висновки: чистий дохід підприємства за три роки збільшився на 32 658 тис.грн. Це відбулося за рахунок збільшення обсягів реалізації та цін на продукцію. Той же час валовий прибуток зменшився на 38,41%. Середньооблікова чисельність працівників зросла порівняно з показником 2020 року. Характеризуючи майно підприємства зазначено, що середньорічна вартість активів та засобів збільшилася в середньому на 37,57%. Оскільки фондвіддача зменшилася, то на одну гривню вкладених в основні засоби стало менше чистого доходу. По показникам фондомісткості бачимо збільшення вартості основних засобів, яка припадає на одну гривню товарної продукції. Фондоозброєність відображає збільшення вартості основних засобів на одного працівника. За коефіцієнтом оборотності оборотних активів підприємства у 2020-2022 рр. змінилися з 3,37 до 2,99. Характеризує зменшення доходності оборотних активів. Продуктивність праці збільшилося в 2022 р. на 20,98% чистого доходу на одну особу.

Таким чином, незважаючи на збільшення чистого доходу та зростання середньооблікової чисельності працівників, підприємство стикається з певними викликами, такими як зниження валового прибутку та фондвіддачі. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів також вказує на потребу в оптимізації управління оборотними коштами. Позитивною стороною є зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Для подальшого поліпшення фінансових результатів підприємству необхідно звернути увагу на підвищення ефективності використання основних засобів та управління оборотними активами.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2022р. до -2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	123 085	138 262	155 743	32 658	26,53
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	93 511	116 438	137 529	44 018	47,07
Валовий: прибуток (збиток)	29 574	21 824	18 214	-11 360	-38,41
Інші операційні доходи	5 593	3 818	830	-4 763	-85,16
Адміністративні витрати	5 224	8 156	11 703	6 479	124,02
Витрати на збут	473	592	897	424	89,64
Інші операційні витрати	5 593	3 818	830	-4 763	-85,16
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	23 509	12 165	4 553	-18 956	-80,63
Фінансові витрати	121	0	0	-	-
Інші витрати	550	0	0	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	23 124	12 409	4 752	-18 372	-79,44
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	18 952	10 175	3 896	-15 056	-79,44

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За результатами аналізу показників по формуванню фінансових результатів підприємства за 2020-2022 рр. відбулося зростання чистого доходу, а також збільшення собівартості реалізованої продукції, що вплинуло на спадання валового прибутку на 38,41%. Знову ж таки зменшення інших операційних доходів на 4763 тис. грн, а також зменшення операційних витрат на 85,16%-це спричинило зменшення прибутку від операційної діяльності. Наявність доходів від фінансової та інвестиційної діяльності

3.Поточні зобов'язання і забезпечення	8086	12,80	10683	14,07	12207	15,00	4121	50,96	2,20
БАЛАНС:	63165	100	75937	100	81357	100	18192	28,80	X

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За проведеним аналізом активів та зобов'язань підприємства у розрізі статей балансу свідчить, що загальна вартість майна підприємства збільшилася на 18192 тис. грн. або на 29%. Це характеризує збільшенням вартості майнового потенціалу підприємства з метою розширення господарської діяльності. Так, вартість необоротних активів збільшилася на 64%. Відповідно через це їх частка у структурі майна підвищилась на 8 пункти структури. Підвищення також відбулося в основних засобів на 10156 тис.грн. Вартість оборотних активів підприємства зросла – на 6737 тис.грн., або на майже 15%. Зменшилася в оборотних активів – дебіторська заборгованість за розрахунками на 4412 тис. грн. або на 25 %, це свідчить про покращення платіжної спроможності на ПрАТ «Мар'янівський склозавод». Зниження вартості грошових коштів є не суттєвим порівняно з 2020 р. Найбільша питома вага у структурі майна підприємства припала на необоротні активи підприємства та основні засоби.

Відповідно до пасиву балансу можемо відмітити збільшення розміру власного капіталу підприємства, а саме на 14071 тис. грн, що свідчить ефективне формування структури капіталу. Нерозподілений прибуток зріс на майже 40% характеризує, що в підприємства є додатковий капітал, який можна використати на додатковий розвиток виробництва. Позитивним є те, що підприємство немає довгострокових зобов'язань. Але негативно те, що поточні зобов'язання зросли на майже 51%

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року

Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р +,-
	2020	2021	2022	

1. Коефіцієнт загальної ліквідності	5,59	4,88	4,26	-1,33
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,41	0,17	-0,11
3. Чистий оборотний капітал	37117	41392	39733	2616
4. Коефіцієнт автономії	0,87	0,86	0,85	-0,2
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	6,81	6,11	5,67	-1,14
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,82	0,80	0,77	-0,05
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,20	1,99	1,98	-0,22
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,70	2,30	2,34	0,36

Продовження таблиці 2.4

9. Рентабельність господарської діяльності, %	18,72	8,02	2,56	-16,16
10. Рентабельність власного капіталу, %	41,56	16,91	5,80	-35,76
11. Рентабельність продукції, %	31,63	18,74	13,24	-18,39

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За проведеним показником аналізу динаміки показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року характеризує, що коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 5,59 до 4,26, а коефіцієнт абсолютної ліквідності з 0,28 до 0,17, що свідчить про зниження здатності компанії своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт автономії знизився з 0,87 до 0,85, що вказує на зменшення частки власного капіталу в загальному капіталі та збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився з 6,81 до 5,67, а коефіцієнт забезпеченості власними засобами з 0,82 до 0,77, що свідчить про зростання ризику фінансової нестабільності. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 2,20 до 1,98, що вказує на зниження ефективності використання активів, тоді як коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився з 2,70 до 2,34. Рентабельність господарської діяльності зменшилася з 18,72% до 2,56%, рентабельність власного капіталу з 41,56% до 5,80%, а рентабельність продукції з 31,63% до 13,24%, що свідчить про значне зниження прибутковості компанії. Незважаючи на це, чистий оборотний капітал збільшився на 2616 тис. грн, що може свідчити про

покращення фінансового стану в частині короткострокових активів. Загалом, фінансовий стан підприємства за період 2020-2022 років погіршився, що вказує на необхідність вжиття заходів для покращення фінансової ситуації. Для ПрАТ «Мар'янівський склозавод» варто звернути увагу на покращення своєї платоспроможності, зниження залежності від зовнішнього фінансування та підвищення ефективності використання активів і капіталу.

2.3. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства.

Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства є важливим аспектом антикризового управління, що дозволяє вчасно виявити проблеми та вжити відповідні заходи для їх вирішення. Для визначення початкового становища підприємства в загальній системі економіки зазвичай застосовують PEST та SWOT-аналіз, які є важливим етапом стратегічного управління. Матриця PEST-аналізу відображена в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Матриця PEST-аналізу

Політичний	Економічний
- Бойові дії на території регіона, країни - Політична нестабільність країни - Податкова політика країни	- Рівень інфляції - Нестабільний курс національної гривні - Нестабільний курс іноземної валюти - Зростання цін на сировину
Соціальний	Технологічний
- Відтік працівників закордон - Демографічна структура населення переважає пенсійного віку	- Ресурсозалежність виробництва - Розробка і впровадження нових виробів

Джерело: створено автором

Отже, PEST-аналіз показав, що для підприємства потрібно приділити увагу на соціальний та технологічний пункти, адже їх підприємство в змозі змінити. Змінивши їх ПрАТ "Мар'янівського склозаводу" зможе зменшити відтік працівників закордон, а також впровадження нових виробів заохотить нових клієнтів, що буде позитивно впливати на підприємство.

Для побудови SWOT-аналізу потрібно спершу визначити сильні та слабкі сторони, також ринкові можливості і загрози, по визначених параметрах, які представлені в таблицях 2.2-2.3

Таблиця 2.2

Визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	Високий рівень кваліфікації керівників	Застаріла система управління
Виробництво	Висока якість продукції	Застаріле обладнання у всіх підрозділах підприємства

Продовження таблиці 2.2

Фінанси	Стабільний фінансовий стан	Несвоєчасне виплачування працівникам заробітної оплати
Інновації	Наявність власної лабораторії, що покращує якість продукції	Відсутність новітніх інновацій

Джерело: створено автором

Таблиця 2.3

Визначення ринкових можливостей і загроз

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Конкуренція	Вихід на нові ринки збуту	Втрата клієнтів через дешевих аналогів
Постачальники	Розширення вибору постачальника сировини	Збої в постачанні сировини
Інфраструктура	Вдосконалення технології виробництва	Технологічне відставання

Джерело: створено автором

В табл. 2.4. проведений SWOT-аналіз по підприємству ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Таблиця 2.4

Матриця SWOT

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
<u>Сильні сторони</u> Великий досвід на ринку Висока якість продукції Наявність постійних клієнтів Кваліфіковані працівники	Вихід на нові ринки збуту Вдосконалення технології виробництва Розширення номенклатури товарів Покращення корпоративної культури	Збої в постачанні сировини Втрата клієнтів через дешевих аналогів Технологічне відставання Висока залежність від електроресурсів
<u>Слабкі сторони</u> Залежність від постачальника Низька інноваційна політика	<u>Поле «СІМ»</u> Подальший вихід на новий ринок завдяки якісній продукції Розширення номенклатури	<u>Поле «СІЗ»</u> Висока якість продукції допоможе зберегти клієнтів Великий досвід на ринку сприятиме кращому вибору

Залежність від посередницької компанії «ЯН»	товарів, сприятиме збільшення клієнтів Покращення корпоративної культури, забезпечить підвищенню продуктивності праці працівників	постачальника
---	--	---------------

Продовження таблиці 2.4

	<u>Поле «СЛМ»</u> Оновлення застарілого обладнання, покращить технологію виробництва Підвищення інноваційної політики забезпечить вихід на нові ринку збуту	<u>Поле «СЛЗ»</u> Покращення інноваційної політики забезпечить удосконалення технології виробництва Правильний вибір постачальника підвищить надходження сировини
--	---	---

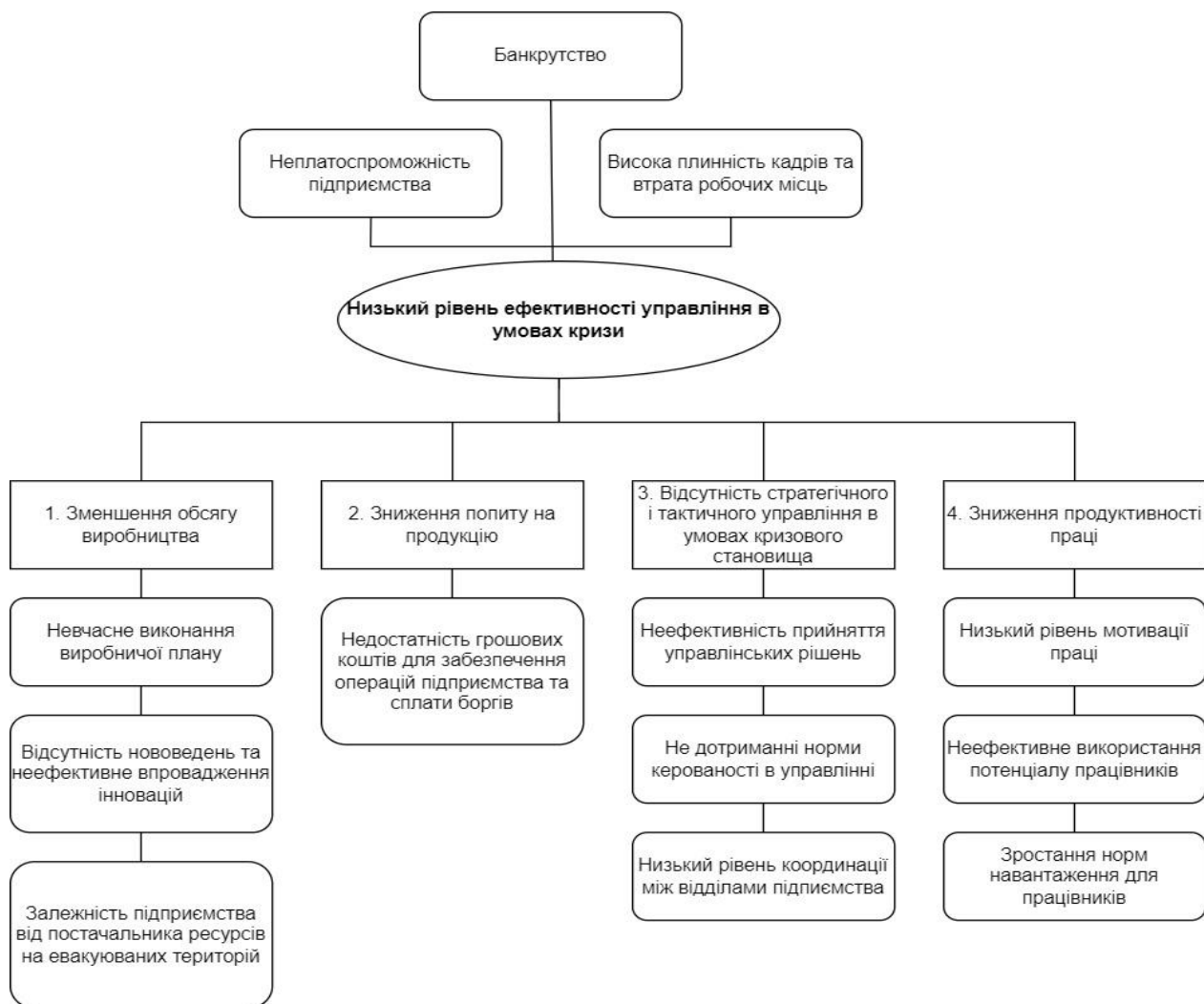
Джерело: створено автором

Отже, визначивши сильні та слабкі сторони, ринкові загрози та можливості та за наведених даних створений SWOT-аналіз. Який показав, що найбільшу увагу необхідно приділити полю «слабкість і загрози». Вплив даних факторів може в подальшому погіршити стан підприємства. Для глибшого розуміння проблемної ситуації доцільно використати дерево-проблем.

Дерево-проблем — це візуальний інструмент, який використовується для аналізу та виявлення причин і наслідків певної проблеми. Цей метод дозволяє структуровано розібрати проблему на складові, зрозуміти складність проблемної ситуації та виявити ключові фактори, що спричиняють цю проблему. Дерево-проблем часто використовується в управлінні проектами, стратегічному плануванні та антикризовому менеджменті. Дерево проблем складається з трьох основних елементів: коренів (причин проблеми), стовбура (основної проблеми) та гілок (наслідків проблеми).

Після побудови дерева проблем можна чітко бачити, які саме фактори

найбільше впливають на виникнення головної проблеми. Це допомагає керівникам ухвалювати більш обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії для їх вирішення. Визначивши ці причини, підприємство може спрямувати свої зусилля на усунення найбільш критичних факторів. Водночас, аналіз наслідків дозволяє підготуватися до можливих негативних результатів та розробити плани щодо їх мінімізації.



Джерело створене автором

Рис.2.2. Дерево-проблем ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Методи визначення ймовірності банкрутства

1. Методика Е.Альтмана

Методика Е. Альтмана використовується для прогнозування ймовірності банкрутства компанії на основі фінансових показників. Згідно з цією методикою, якщо значення Z-рахунку становить 1,8 і менше, то ймовірність банкрутства вважається дуже високою. У випадку, коли Z-рахунок знаходиться у діапазоні від 1,81 до 2,7, ризик банкрутства вважається високим. При показнику від 2,8 до 2,9 банкрутство можливе, але ймовірність вже менша. І, нарешті, коли Z-рахунок дорівнює 3 і більше, ймовірність банкрутства дуже низька.

Таблиця 2.4

Прогнозування ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю
Е.Альтмана

Показники	Розрахунок показника	2020	2021	2022
Частка власних оборотних коштів в активах (X1)	$X1 = \frac{\text{власний оборотний капітал}}{\text{загальна вартість активів}}$	0,506	0,564	0,515
Рентабельність активів розрахована з використанням нерозподіленого прибутку (X 2)	$X 2 = \frac{\text{нерозподілений прибуток}}{\text{загальна вартість активів}}$	0,495	0,607	0,626
Рентабельність активів розрахована з використанням чистого прибутку (X 3)	$X 3 = \frac{\text{прибуток до сплати відсотків}}{\text{загальна вартість активів}}$	0,210	0,087	0,028
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (X4)	$X 4 = \frac{\text{балансова вартість власного капіталу}}{\text{позиковий капітал}}$	4,412	6,411	5,871
Коефіцієнт трансформації (X 5)	$X 5 = \frac{\text{чиста виручка}}{\text{загальна вартість активів}}$	1,100	0,994	0,990
Z-показник	$0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,42 \cdot X4 + 0,995 \cdot X5$	4,381	4,869	4,435
Ймовірність банкрутства		Дуже низька	Дуже низька	Дуже низька

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За результатами проведених розрахунків за п'ятифакторною моделлю Альтмана свідчать, що ПрАТ «Мар'янівський склозавод» є фінансово стійким та має дуже низьку специфіку до ймовірності банкрутства. Значення Z-рахунку, яке перевищує 3, підтверджує високий рівень фінансової стабільності підприємства та його здатність витримувати економічні труднощі. Це позитивний сигнал для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що свідчить про довгострокові перспективи розвитку компанії. Таким чином, на підставі аналізу фінансового стану за методикою Альтмана можна зробити висновок, що «Мар'янівський склозавод» володіє стійким фінансовим фундаментом, що сприятиме його подальшому успішному розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

2. Методика Таффлера

Методика Таффлера використовується для оцінки довгострокових перспектив фінансової стійкості підприємства на основі його фінансових показників. Згідно з цією методикою, якщо значення Z більше 0,3, то це свідчить про непогані довгострокові перспективи компанії. Такий результат означає, що підприємство має стійкі фінансові показники, які сприятимуть його успішному функціонуванню у майбутньому.

У той же час, якщо значення Z менше 0,2, то це вказує на високу ймовірність банкрутства. Така ситуація вказує на те, що підприємство має серйозні проблеми з фінансовою стійкістю, і його подальша діяльність може бути загрожена.

Таблиця 2.5

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Таффлера

Показники	Розрахунок показника	2020	2021	2022
Співвідношення операційного прибутку і	$X1 = p. 2190 / p.1695$	2,88	1,30	0,40

короткострокових зобов'язань (X1)				
Співвідношення оборотних активів і суми зобов'язань (X2)	$X2 = p.1195 / (p.1595 + 1695)$	,92	5,18	4,54

Продовження таблиці 2.5

Частка короткострокових зобов'язань у сумі пасивів (X3)	$X3 = p.1695 / p.1900$	0,15	0,13	0,15
Коефіцієнт рентабельності активів (X4)	$X4 = p.2000 / 1300$	2,20	1,98	1,98
Z-показник	$0,53 * X1 + 0,13 * X2 + 0,18 * X3 + 0,16 * X4$	2,29	1,70	1,15
Ймовірність банкрутства		Низька	Низька	Низька

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Висновок: за результатами проведених розрахунків за моделлю Таффлера свідчать, що підприємство ПрАТ «Мар'янівський склозавод» має довгострокові перспективи та низьку специфіку до ймовірності банкрутства. Значення Z-рахунку, яке перевищує 0,3, свідчить про стійкі фінансові показники підприємства, що сприяють його успішному розвитку та функціонуванню у майбутньому. Це дозволяє зробити висновок про позитивні перспективи подальшого розвитку компанії та її здатність до вирішення фінансових викликів.

3. Методика рейтингового числа

Методика рейтингового числа використовується для оцінки фінансового стану підприємства на основі певних фінансових показників. Згідно з цією методикою, якщо значення R дорівнює 1, то фінансовий стан підприємства вважається задовільним. Це означає, що підприємство має достатні ресурси та можливості для свого успішного функціонування.

Проте якщо значення R менше 1, то це свідчить про незадовільний фінансовий стан підприємства. Такий результат означає, що підприємство може мати проблеми з ліквідністю, рентабельністю або іншими аспектами, які впливають на його фінансову стійкість.

Таблиця 2.6

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за допомогою рейтингового числа

Показники	Розрахунок показника	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_z = \text{р. } 1495 / \text{р. } 1990$	0,82	0,87	0,86
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \text{р. } 1195 / \text{р. } 1695$	4,47	5,18	4,54
Інтенсивність обігу активів	$K_i = \text{р. } 2000 / \text{р. } 1300$	2,20	1,99	1,98
Рентабельність реалізації продукції	$K_m = \text{р. } 2000 - (\text{р. } 2050 + \text{р. } 2130 + \text{р. } 2150) / \text{р. } 2000$	0,19	0,09	0,04
Рентабельність власного капіталу	$K_{пр} = \text{р. } 2350 / \text{р. } 1495$	0,42	0,17	0,06
R	$2 * K_z + 0,1 * K_{пл} + 0,08 * K_i + 0,45 * K_m + K_{пр}$	2,77	2,60	2,41

Джерело: складено на основі звітності підприємства

За результатами проведених розрахунків за допомогою рейтингового числа свідчать, що ПрАТ «Мар'янівський склозавод» має задовільний фінансовий стан. Значення R , що дорівнює більше 1, підтверджує цей факт, вказуючи на те, що підприємство має достатні ресурси та можливості для свого успішного функціонування. Такий фінансовий стан свідчить про те, що «Мар'янівський склозавод» може ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та виконувати свої фінансові зобов'язання. Він не піддається серйозним ризикам банкрутства, оскільки забезпечений стійким фінансовим фундаментом.

2.4. Напрями удосконалення антикризового управління ПрАТ «Мар'янівський склозавод».

Процес виходу підприємства з кризи не повинен бути хаотичним і безсистемним, але має бути належним чином організованим і скоординованим. Розуміння цих основоположних принципів визначає ймовірність розробки основних документів, необхідних у процесі антикризового управління.

Антикризове управління можна охарактеризувати як тип управління, що базується на принципах цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості та раціональності. Ця характеристика дозволяє створити та реалізувати реалістичну й ефективну програму реагування на кризу. [16]

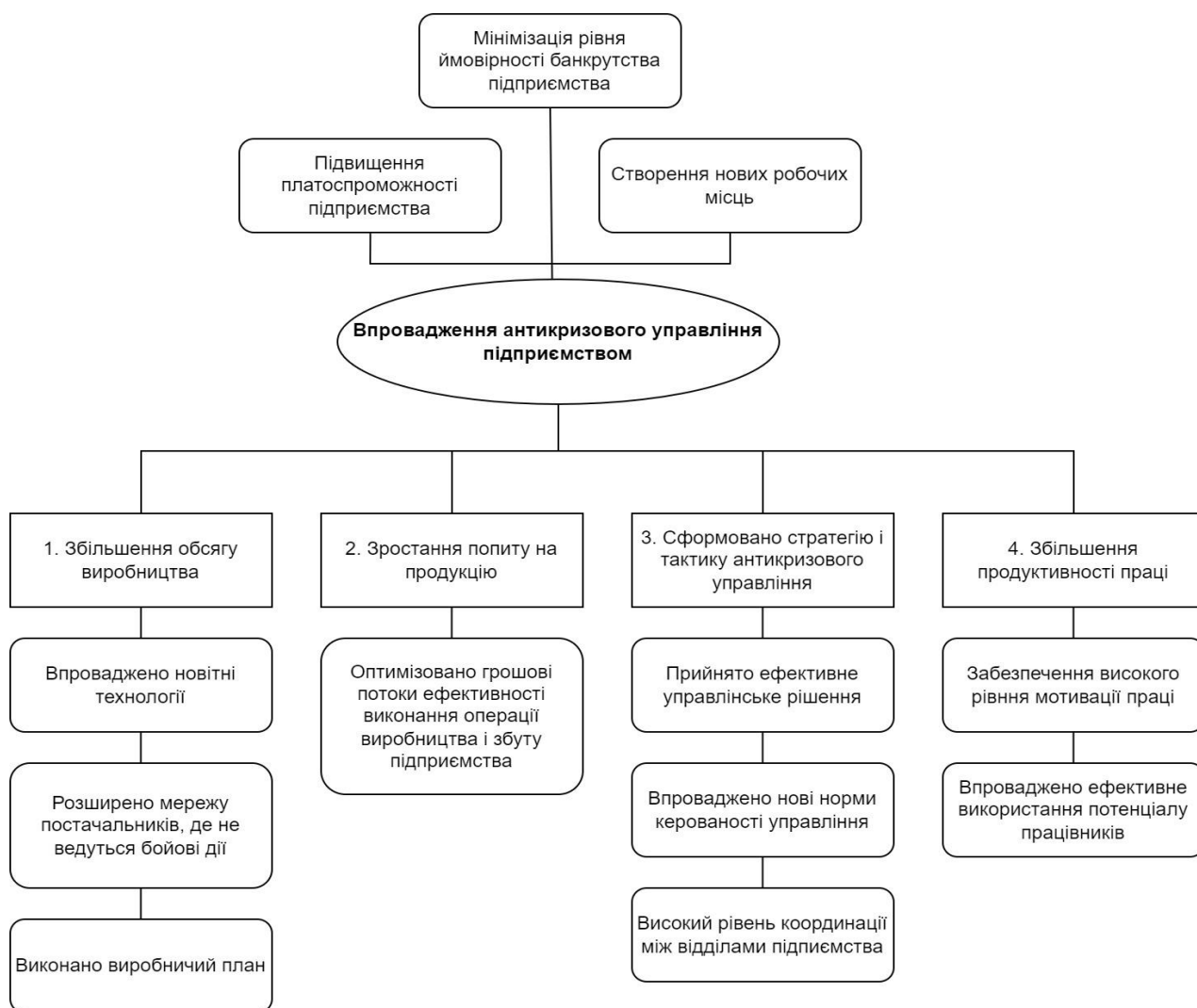
Внутрішньоекономічна діяльність підприємства

Внутрішньоекономічна діяльність підприємства – це сукупність господарських операцій та процесів, які здійснюються в рамках підприємства для досягнення його економічних цілей. Вона включає планування, організацію, мотивацію та контроль внутрішніх ресурсів та виробничих процесів. Головною метою цієї діяльності є забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції або послуг. Ефективна внутрішньоекономічна діяльність є запорукою стабільного розвитку та довгострокового успіху підприємства на ринку.

Для кращого розуміння руху підприємства до удосконалення доцільно провести аналіз дерева-цілей.

Аналіз дерева-цілей є потужним інструментом для внутрішньоекономічного аналізу підприємства з кількох причин. По-перше, цей метод дозволяє структурувати ієрархію цілей і підцілей, що допомагає в уточненні стратегічного напрямку діяльності. Далі, аналіз дерева-цілей

допомагає визначити пріоритетність цілей і зрозуміти, як досягнення одних впливає на інші. Він також сприяє ідентифікації ключових чинників успіху та ризиків у досягненні поставлених завдань. Завдяки аналізу дерева-цілей можна ефективно розподілити ресурси підприємства для досягнення стратегічних цілей. Аналіз дерева-цілей також дозволяє підприємству пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі шляхом перегляду та адаптації своїх цілей. Важливою перевагою є можливість використання цього методу для оцінки ефективності різних стратегій та альтернативних рішень.

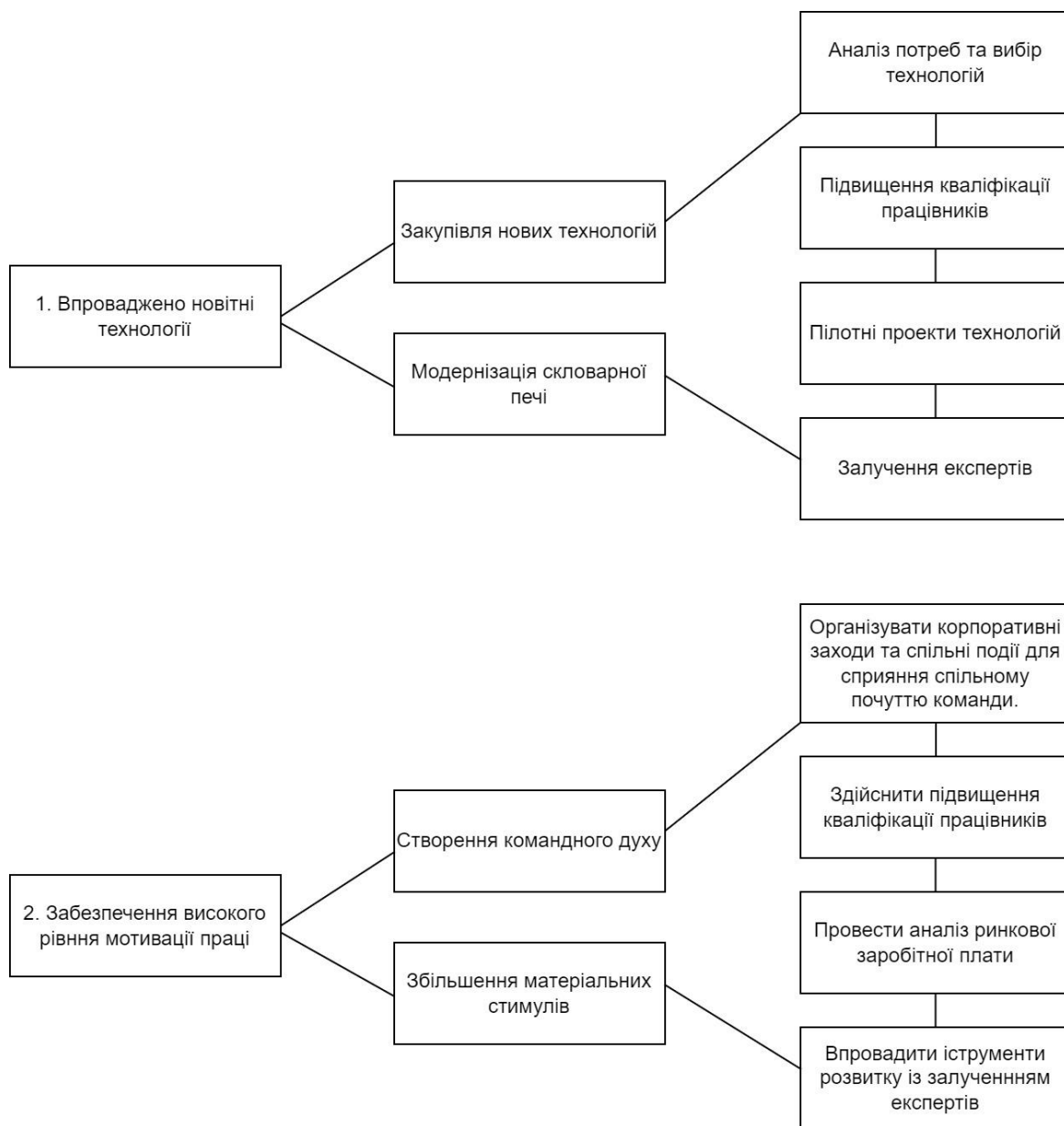


Джерело створене автором

Рис.2.3. Дерево цілей ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Впровадження антикризового управління підприємством має на меті мінімізувати рівень ймовірності банкрутства, підвищити платоспроможність підприємства та створити нові робочі місця. Для досягнення цих цілей

необхідно зосередитися на чотирьох ключових напрямках: збільшення обсягу виробництва, зростання попиту на продукцію, потрібно сформулювати стратегію та тактику антикризового управління, збільшити продуктивність праці.



Джерело створене автором

Рис.2.4. Система заходів для покращення тактичних дій підприємства

Отже, для ефективного покращення тактичних дій підприємства необхідно сконцентрувати зусилля на впровадженні новітніх технологій та забезпеченні високого рівня мотивації працівників. Це передбачає не тільки технічні удосконалення через закупівлю нових технологій та модернізацію

обладнання, але й інвестиції у розвиток людського капіталу шляхом підвищення кваліфікації, створення позитивного робочого середовища та забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати. Залучення експертів і проведення пілотних проектів допоможе мінімізувати ризики і підвищити ефективність впровадження нових технологій. Організація корпоративних заходів сприятиме формуванню сильного командного духу, що є критично важливим для досягнення спільних цілей підприємства.

Для подальшого удосконалення ПрАТ «Мар'янівський склозавод» слід проаналізувати внутрішній ринок. Для ефективного аналізу внутрішнього ринку використовується 3-мірна схема Дерека Абелла, відомого фахівця в галузі маркетингу.

3-мірна схема Дерека Абелла - це інструмент аналізу ринкових можливостей, який дозволяє підприємствам зрозуміти своє положення на ринку та ідентифікувати потенційні напрямки розвитку. Процес побудови такої схеми включає вибір показників для кожної з осей, вибір характеристик для цих показників і подальшу ідентифікацію бізнесу за кожним з них. Це допомагає підприємству визначити потенційні сегменти ринку, які вони можуть або хочуть освоїти у майбутньому. Кожна цифра у матриці, що формується на перетині характеристик, вказує на певний сектор ринку, який може бути важливим для підприємства. Такий аналіз допомагає підприємству зорієнтуватися в своїх стратегічних цілях та вибрати найбільш ефективний шлях розвитку.

Основними її осями зазвичай є «споживачі продукції підприємства (ХТО)», «продукція, що випускається підприємством (ЩО)» та «географія ринку (ДЕ)». Отже, в результаті ідентифікації свого бачення ПрАТ «Мар'янівський склозавод» можна побудувати наступну схему (рис. 2.5). Алгоритм побудови матриці наступний:

1. Обираються показники (ознаки) для кожної з осей матриці.
2. Для кожного показника (ознаки) обираються характеристики продукції, споживачів технології чи ринку, які підприємство бачить в якості

перспективи своєї діяльності.

3. Відбувається ідентифікація бізнесу за кожним показником та характеристикою (в результаті співставлення різних варіантів характеристик на їх перетині проставляються цифри. Кожна цифра у цій схемі визначає деякий сектор ринку, який підприємство освоює або хоче освоїти в майбутньому).

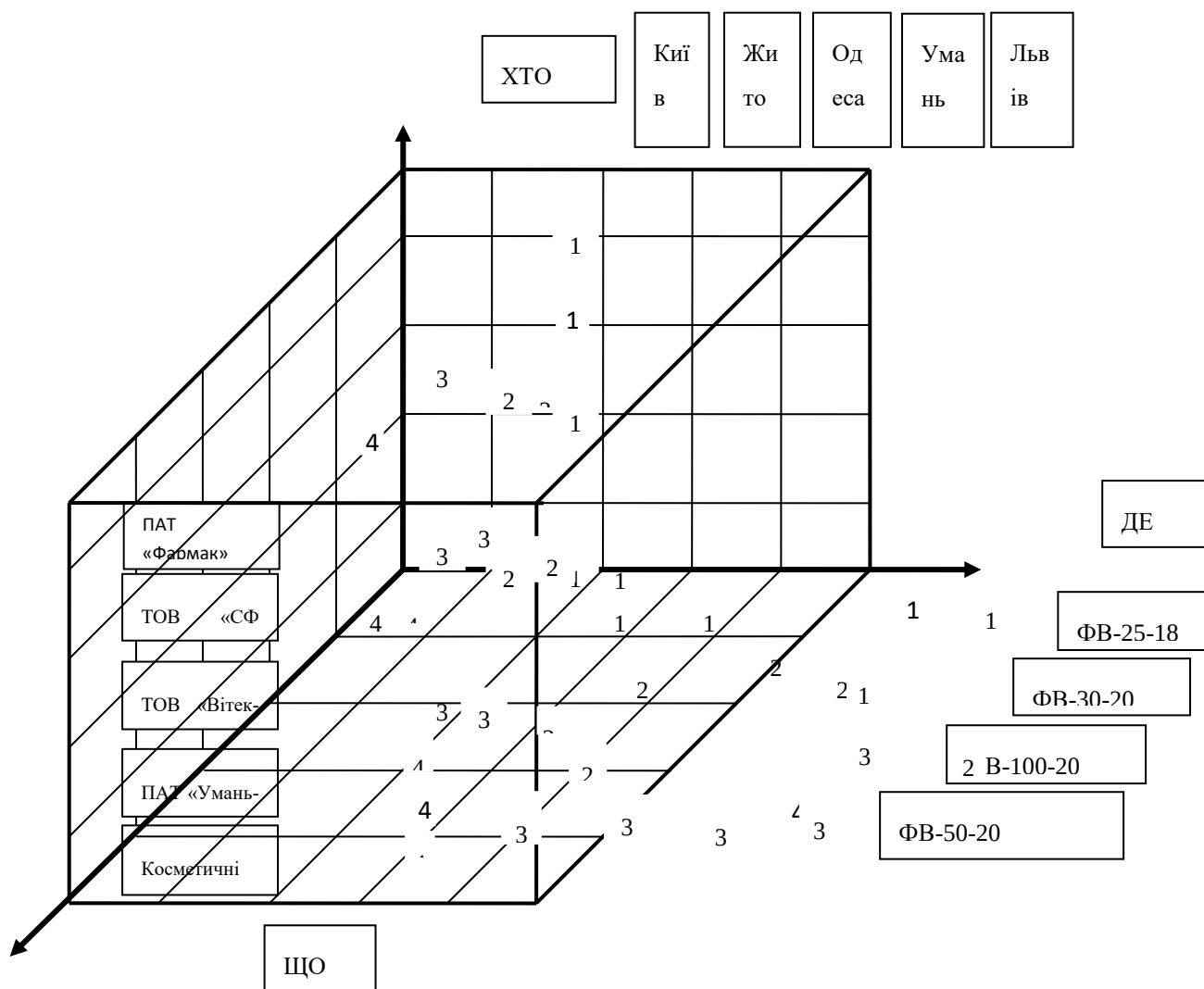


Рис. 2.5. Стратегічне бачення згідно методики Абелла

Таким чином, результати побудови та аналізу матриці Абелла дозволяють зробити наступні висновки про основні напрямки діяльності, які обрані в даний час ПрАТ «Мар'янівський склозавод» в якості стратегічних орієнтирів:

1 – виробництво пляшечок ФВ-25-18, ФВ-30-20, ФВ-100-20, ФВ-50-20 для такої групи споживачів ПАТ «Фармак», в межах ринкових сегментів Києва.

2 – виробництво пляшечок ФВ-25-18, ФВ-30-20, ФВ-100-20, ФВ-50-20 для такої групи споживачів ТОВ «СФ Фармеком», в межах ринкових сегментів Житомир.

3 – виробництво пляшечок ФВ-25-18, ФВ-30-20, ФВ-100-20, ФВ-50-20 для такої групи споживачів ТОВ «Вітек-Фарм», в межах ринкових сегментів Одеса.

4 – виробництво пляшечок ФВ-25-18, ФВ-30-20, ФВ-100-20, ФВ-50-20 для такої групи споживачів ПАТ «Умань-вітаміни», в межах ринкових сегментів Умань.

5 – виробництво пляшечок ФВ-100-20 може бути призначено для підприємств-споживачів косметичного ринку ТОВ «Фітолік» та ТОВ «Адверсо», в межах ринкових сегментів Івано-Франківська, Львів.

Надзвичайно важливим є визначення для підприємства стратегічних орієнтирів щодо можливості зайняття нової ринкової ніші. Гарним інструментом аналізу ринкових можливостей підприємства в пошуку незайнятої ніші є метод морфологічного аналізу. Суть даного методу зводиться до побудови морфологічної матриці, рядками якої є характеристики, що визначають розв'язання проблеми, а по вертикалі перераховані можливі значення цих характеристик. Кожен варіант рішення утвориться як комбінація сполучень різних значень характеристик розв'язуваної проблеми. Аналіз усієї безлічі варіантів дозволяє шляхом їхнього зіставлення й оцінки вибрати найбільш кращі.

Проведемо морфологічний аналіз та побудуємо відповідну матрицю можливих форм розвитку бізнесу в сфері виробництва скловиробів (рис. 2.6.).

На рисунку чорним кольором виділено на сьогоднішній день захоплення ринку, а червоним кольором можливий рух діяльності

підприємства, що надасть захоплення нової ринкової ніші. Червоний колір відображає потенційні напрями розвитку, які є перспективними та можуть призвести до розширення або покращення позицій на ринку. Цей аналіз дозволить підприємству зорієнтуватися у своїх стратегічних напрямках і забезпечить йому конкурентну перевагу на ринку. Розглядаючи різні сценарії розвитку, підприємство зможе ефективніше планувати свої дії та вибирати оптимальні стратегії для досягнення своїх цілей.

Показники	Значення показників					
	Мале		Середнє		Велике	
1. Класифікація підприємств						
2. Споживачі	ПАТ «Фармак»	ТОВ «СФ Фармекс»	ТОВ «Вітек-Фарм»	ПАТ «Умань-вітамін»	ТОВ «Фітолук»	ТОВ «Адверсо»
3. Рівень реалізації	Низький		Середній		Високий	
4. Регіон	Івано-Франківськ	Житомир	Одеса	Львів	Київ	Умань
5. Сфера/галузь застосування	Медична/Фармацевтична		Косметична		Вітамінна	
6. Продукція	ФВ-25-18		ФВ-30-20		ФВ-100-50	ФВ-50-20

Рис. 2.6. Морфологічна матриця можливих форм розвитку в сфері скловиробів

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що підприємству краще застосувати стратегію диференціації, завдяки якій зможе завоювати нову ринкову нішу в косметичній сфері. Реалізувавши продукцію ФВ-100-20 в регіонах Івано-Франківську та Львові. Основними споживачами будуть підприємства в яких рівень реалізації буде високий.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства

Свою діяльність ПрАТ «Мар'янівський склозавод» здійснює в Україні. Політична і економічна ситуація в країні в значній мірі визначалася

факторами, які виникли в 2014-2022 роках та початком повномасштабної війни і характеризувалися нестабільністю, що призвело до погіршення стану державних фінансів, волатильності фінансових ринків, неліквідності ринків капіталу, підвищенню темпів інфляції і девальвації національної валюти по відношенню до основних іноземних валют.

Підприємство охоплює в собі різні види діяльності, але переважає виробнича та соціальна: виробнича діяльність-обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури і асортименту відповідно до потреб ринку; формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції, їх оптимізація відносно виробничих можливостей підприємства; збалансування виробничої потужності і програми випуску продукції на поточний і кожний наступний рік прогнозного періоду; забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами; розробка і дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції. Соціальна-направлена на створення нормальних умов праці і життя працівників: будівництво і утримання житла, дитсадків, спортивних комплексів, баз відпочинку і поліпшення умов праці. ПрАТ «Мар'янівський склозавод» експортує свою продукцію в країни СНД та Балтії, імпортує товари з Чехії, Німеччини, Індії.

Перспективи розвитку і якість продукції

На цей час розроблено стратегічний план розвитку підприємства. На кінець 2024 р. планується реконструювати скловарну піч. Ведуться переговори з фірмами Чехії про придбання нових технологій щодо забезпечення випуску продукції європейського зразка. Це дасть змогу задовольнити вимоги найвибагливіших фармацевтичних заводів і фабрик України та підвищити обсяги виробництва скла медичного призначення. Нова технологія виробництва забезпечить випуск «чистого скла», яке не потребує додаткового миття на фармацевтичних заводах, що відповідає

європейським вимогам. Розпочато випуск пляшок з контролем відкупорювання, як того вимагає законодавство із захисту прав споживачів.

Необхідно зазначити, що зі своєю продукцією в найближчому майбутньому підприємство планує вийти на ринки деяких країн Східної Європи. Тому ПрАТ «Мар'янівський склозавод» працює над підвищенням якості продукції.

Висновок до II розділу

У другому розділі було розглянуто аналітичну оцінку стану. Та було створено напрями удосконалення управління виробничим потенціалом Прат «Мар'янівський склозавод». Основні положення цього розділу викладені нижче:

ПрАТ «Мар'янівський склозавод» є провідним виробником скляних виробів медичного призначення в Україні, що забезпечує значну частку ринку завдяки унікальній технології виробництва світлозахисного скла. Підприємство здійснює повний цикл виробництва, що включає розробку дизайну, виготовлення форм, підготовку скла та виробництво готових виробів. Висока якість продукції підтверджується відповідністю міжнародним стандартам, що дозволяє заводу успішно конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Організаційна структура товариства – лінійно–функціональна, на підприємстві існують наступні основні функціональні підрозділи: плановий, технічний, трудовий та заробітної плати, фінансовий, бухгалтерський, контролю якості продукції, кадрів, адміністративно–господарський, збуту, соціально–побутовий, головного механіка, головного енергетика. Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів товариство не має.

Економічний аналіз діяльності підприємства показав стабільне

зростання чистого доходу, однак спостерігається зниження валового прибутку через збільшення виробничих витрат. Зростання середньооблікової чисельності працівників та середньорічної вартості активів свідчить про розширення виробничих потужностей. Проте, зниження фондівіддачі вказує на необхідність підвищення ефективності використання основних засобів. Діагностика ймовірності банкрутства показала, що ПрАТ «Мар'янівський склозавод» є фінансово стійким та динамічним в розвитку.

Отже, для покращення функціонування для ПрАТ «Мар'янівський склозавод» потрібно зосередитися на внутрішньоекономічній діяльності підприємства. Завдяки цьому підприємство зможе завоювати нові ніші ринку, для цього підійде стратегія диференціації. Як показав аналіз продукція ФВ-100-50, може застосовуватися не лише в медичній сфері, а ще косметичній. В подальшому підприємство зможе вийти на Європейський ринок з гідною продукцією.

ВИСНОВОК

Бакалаврська кваліфікаційна робота є результатом накопичених знань, навичок протягом чотирьох років навчання. Вона відіграє важливу роль у підготовці спеціалістів високого рівня по вибраній спеціальності.

В процесі проведеної кваліфікаційної роботи було розглянуто особливості антикризового управління підприємством на прикладі ПрАТ «Мар'янівський склозавод». Дана робота складалася з дослідження теоретичних та практичних основ.

В першому розділі було досліджено сутність та роль антикризового управління підприємством. Було виявлено, що сучасні підприємства стикаються з високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, що може призводити до кризових ситуацій. А також розглянуто різні підходи до визначення кризи та її видів. Для боротьби з кризовими ситуаціями використовується – антикризове управління підприємством.

Таким чином антикризове управління – це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства.

Було досліджено, які ж існують методи антикризового управління. Також було вивчено систему антикризового управління підприємством, яка включає в себе сукупність заходів, спрямованих на діагностику, профілактику та подолання криз. Проаналізувавши показники оцінки ефективності антикризового управління, які пізніше допомогли провести діагностику ймовірності банкрутства. Також розглядалося нормативно-правове та інформаційне забезпечення антикризового управління, яке є основою для розробки ефективних управлінських рішень.

В другому розділі досліджувалося аналітична складова, де головним об'єктом є ПрАТ «Мар'янівський склозавод». ПрАТ «Мар'янівський

склозавод» – це підприємство, яке спеціалізується на скляній промисловості для фармацевтичної галузі. Основним продуктом підприємства є медична тара, яка виготовлена зі світлозахисного скла ОС.

В першому підпункті було виявлено організаційно–правову характеристику ПрАТ «Мар’янівський склозавод». Розказано історичні аспекти підприємства. Організаційна структура товариства – лінійно–функціональна, на підприємстві існують наступні основні функціональні підрозділи: плановий, технічний, трудовий та заробітної плати, фінансовий, бухгалтерський, контролю якості продукції, кадрів, адміністративно–господарський, збуту, соціально–побутовий, головного механіка, головного енергетика. Підприємство працює з багатьма постачальниками, і також має багато споживачів в фармацевтичній галузі. Було досліджено наявні на підприємстві бізнес-процеси.

В другому підпункті проводилася діагностика фінансово-економічного стану підприємства за 2020-2022 роки. Діагностика показала, що чистий дохід підприємства збільшився на 32 658 тис. грн, що стало можливим завдяки збільшенню обсягів реалізації та підвищенню цін на продукцію. Незважаючи на зростання доходу, валовий прибуток зменшився на 38,41%, що вказує на необхідність оптимізації витрат. Але чистий прибуток також зменшився, що вимагає додаткових заходів щодо підвищення ефективності управління та скорочення витрат. Також можна помітити, що середньорічна вартість активів зросла на 37,57%, що відображає позитивну тенденцію у нарощуванні виробничого потенціалу підприємства. Проте для підприємства потрібно терміново звернути увагу на рентабельність, якщо цього не зробити, то це призведе до негативних наслідків в найближчі часи.

В третьому підпункті досліджувалося діагностика кризового стану та загрози банкрутства. Яка показала, що ПрАТ «Мар’янівський склозавод» демонструє високий рівень фінансової стабільності, що підтверджується значенням Z-рахунку за методикою Альтмана, Таффлера, методикою

рейтингового числа. Це свідчить про здатність підприємства витримувати економічні труднощі та забезпечує позитивний сигнал для інвесторів та кредиторів. Аналіз кризового стану проводився завдяки матрицях PEST та SWOT аналізу, візуально проблеми були зображені як дерево-проблем.

В четвертому підпункті були надані напрями удосконалення антикризового управління ПрАТ «Мар'янівський склозавод». Які були поділені на внутрішньоекономічну діяльність підприємства та зовнішньоекономічну. Внутрішньоекономічна діяльність підприємства складалася графічного зображення дерева-цілей та системою заходів для покращення тактичних дій підприємства. Для підприємства потрібно сконцентрувати зусилля на впровадженні новітніх технологій та забезпечити високий рівень мотивації працівників. Для впровадження антикризового управління слід розглянути вихід на нові ринки. Для цього було застосовано морфологічну матрицю можливих форм розвитку, яка показала, що підприємство може завоювати косметичну галузь.

Отже, дослідження показало, що для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно вдосконалювати антикризове управління, підвищувати ефективність використання ресурсів, розширювати ринки збуту та впроваджувати інноваційні підходи до управління виробничим потенціалом. Виконані теоретичні та аналітичні дослідження дозволяють зробити висновок про необхідність систематичного підходу до антикризового управління, що забезпечить підприємству стабільність та розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А.С. Духніч О.В. Основні причини банкрутства підприємств України та заходи по запобіганню їх неплатоспроможності / А.С. Абрамова О.В. Духніч // «Молодий вчений». – 2017. - № 11(51). – С. 1092-1095.
2. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 136-140.
3. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С. 266-269;
4. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї / О.М. Барановська // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2008. – № 12.С.112-118
5. Бикова Н. В. Актуальні проблеми оцінки ризику ймовірності банкрутства на вітчизняних підприємствах / Н.В. Бикова, Ю.Ю. Мороз // Молодий вчений. – 2014. – №5. – С. 59-63.
6. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171-176
7. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325.
8. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2009. № 5. С. 127-130
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с

- 10.Галушко О.І. Визначення поняття «криза» та параметрів, що описують кризу на підприємстві / О.І. Галушко // Магістеріум. Економічні студії. – НаУКМА: Київ, 2004. - Вип. 14. – с.52-55.
- 11.Гурбик Ю. Ю., М. В. Сальнікова. Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємством. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 2 (46) 2019. Економіка та управління підприємствами.С.51-55
- 12.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10-14
- 13.Дмитрієв І. А. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О. Мельниченко // Економіка розвитку. – 2018. – № 1 (85). – С. 84–92
- 14.Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.
- 15.Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
- 16.Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. //Економіка і суспільство. – 2016. –Вип.2. – С. 265–269.
- 17.Зачосова Н. В., Куценко Д. М. Правові аспекти антикризового управління у системі фінансового менеджменту // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2011. № 2(10). С. 172-180.
- 18.Іванюта, С. М. Антикризове управління: [навч. посіб.] / С. М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с

- 19.Карпунь І.Н. Санація підприємств: Підручник. – Львів: Магнолія 2006, 2008. – 448 с.
- 20.Квасницька Р.С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірність банкрутства підприємства / Р.С. Квасницька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – С. 130-135.
- 21.Ковалевська А.В. Економіка підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посібник.Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
- 22.Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. 2014. №. 8. С.107–114
- 23.Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2019. – № 19. – ст.74. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
- 24.Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
- 25.Кукоба В.П. Управління антикризовою діяльністю підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2008 . – 400 с.
- 26.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
- 27.Менеджмент : підруч. / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 28.Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 № 1361). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>

- 29.Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Пер. з англ. Романа Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
- 30.Мних Є. Економічний аналіз у системі антикризового управління підприємством // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – №6. – С. 33–37
- 31.Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
- 32.Олійник О.О., Роговий С.М. Фінансовий стан підприємства в контексті ліквідності та платоспроможності. Агросвіт. 2018. № 19. С. 34–38
- 33.Опендатабот- Безкоштовний аналіз судового реєстру та реєстру компаній. [Електронний ресурс]- URL: <https://opendatabot.ua/c/00480810>
- 34.Офіційний сайт підприємства. [Електронний ресурс]- URL: <https://www.medsklo.com.ua/>
- 35.Паранчук С. В. Елементи системи антикризового управління машинобудівним підприємством/С.В. Паранчук, І.І. Топій //Ефективна економіка.2010. - № 10 [Електронний ресурс]- URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_4
- 36.Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування / А. Ю. Погребняк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(3). – С. 162–166
- 37.Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. №12.
- 38.Пономаренко В. С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / В. С. Пономаренко, І. В. Гонтарева ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 404 с.

39. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 № 2343-12. [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>
40. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 №81. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>
41. Радзивілюк В. Метод, принципи та функції права банкрутства (неспроможності) / В. Радзивілюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Юридичні науки. – 2010. - №82. – С. 23-25.
42. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац // Проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 361–367.
43. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.
44. Семенова В. Г. Система показників оцінювання ефективності управління інтелектуальною власністю підприємство. Економіка та управління підприємствами. 2015. Випуск 2. Проблеми економіки. С.179-185
45. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.
46. Сударкіна С.П., Губарь Л.Ю., Сапко С.О., Торіна О.В. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі/ Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 183–190
47. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. Терещенко // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 38–44.
48. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268

- 49.Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: Підруч. –Вид. 2-ге, без змін. – К:КНЕУ, 2009. – 552с.
- 50.Фінансовий аналіз [Електронний ресурс]-URL:
https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvintnist/link-5/5.html
- 51.Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Проблеми економіки. 2011. №4. С. 13-23
- 52.Ціщик Р., Котис Н. Інформаційно-статистичне забезпечення антикризового управління підприємствами. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 216-222.
- 53.Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В.В. Чернишов // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 6. – С. 21-24.
- 54.Чумак В. Д., Гвіздзжинська І. Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. Економіка та суспільство. 2021. С.64
- 55.Шаранов Р. С. Дослідження шляхів виходу підприємств з кризового стану в сучасних умовах. Напрями та сучасні чинники розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ужгород : УНУ, 8 травня 2020 р. С. 91-94
- 56.Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства.2021. Центральноукраїнський науковий вісник. Випуск 6. Економічні науки.С. 288-296
- 57.Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. БізнесІнформ. 2015. № 5. С. 264—268.
- 58.Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцевої Н.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб.Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.

- 59.Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. – К: Знання, 2007. – 335 с
- 60.Clarity Project-Система аналітики відкритих даних. [Електронний ресурс]-URL: <https://clarity-project.info/edr/00480810/treasury>
- 61.YouControl — сервіс перевірки контрагентів. [Електронний ресурс]-URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00480810/

ДОДАТКИ

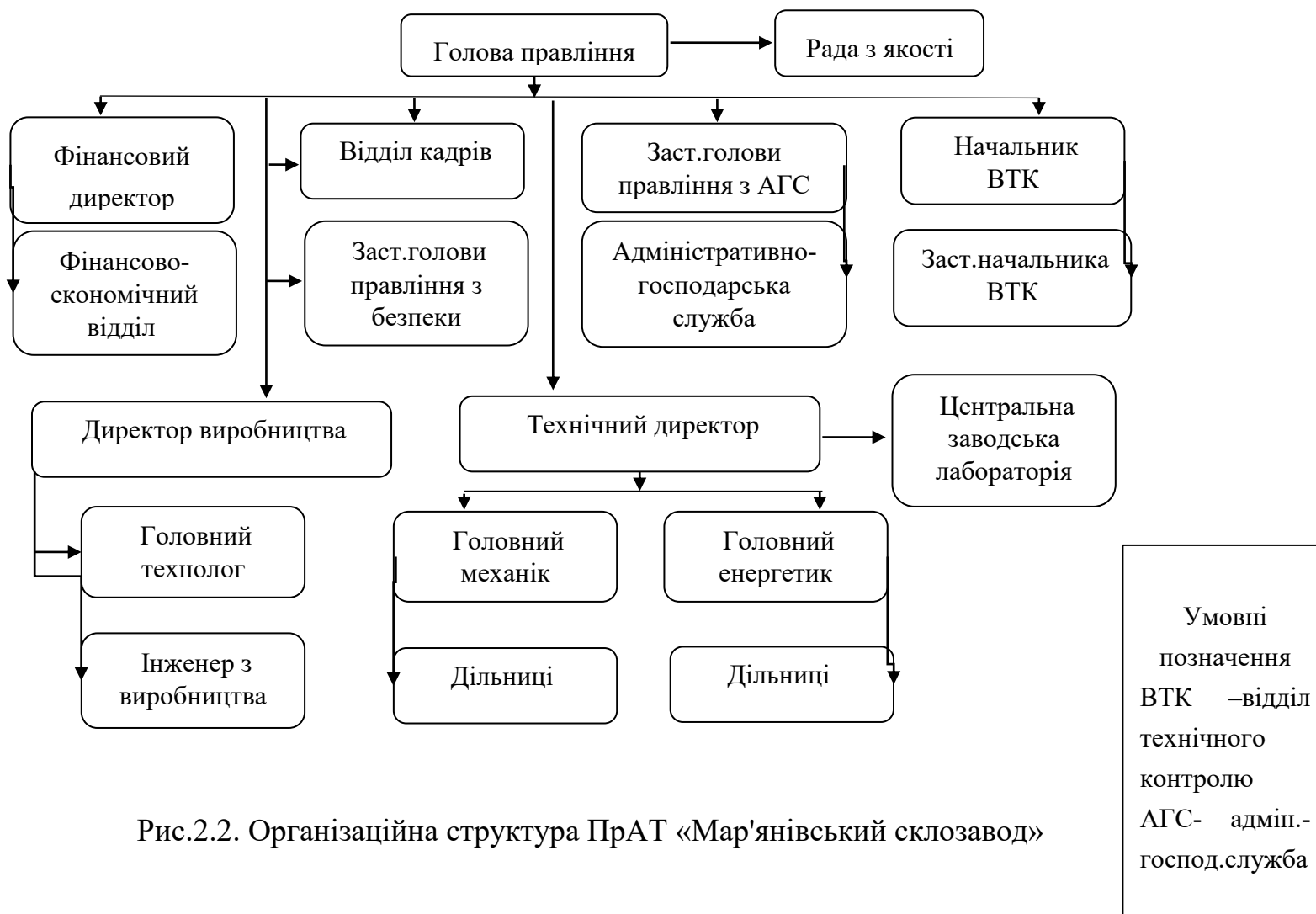


Рис.2.2. Організаційна структура ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

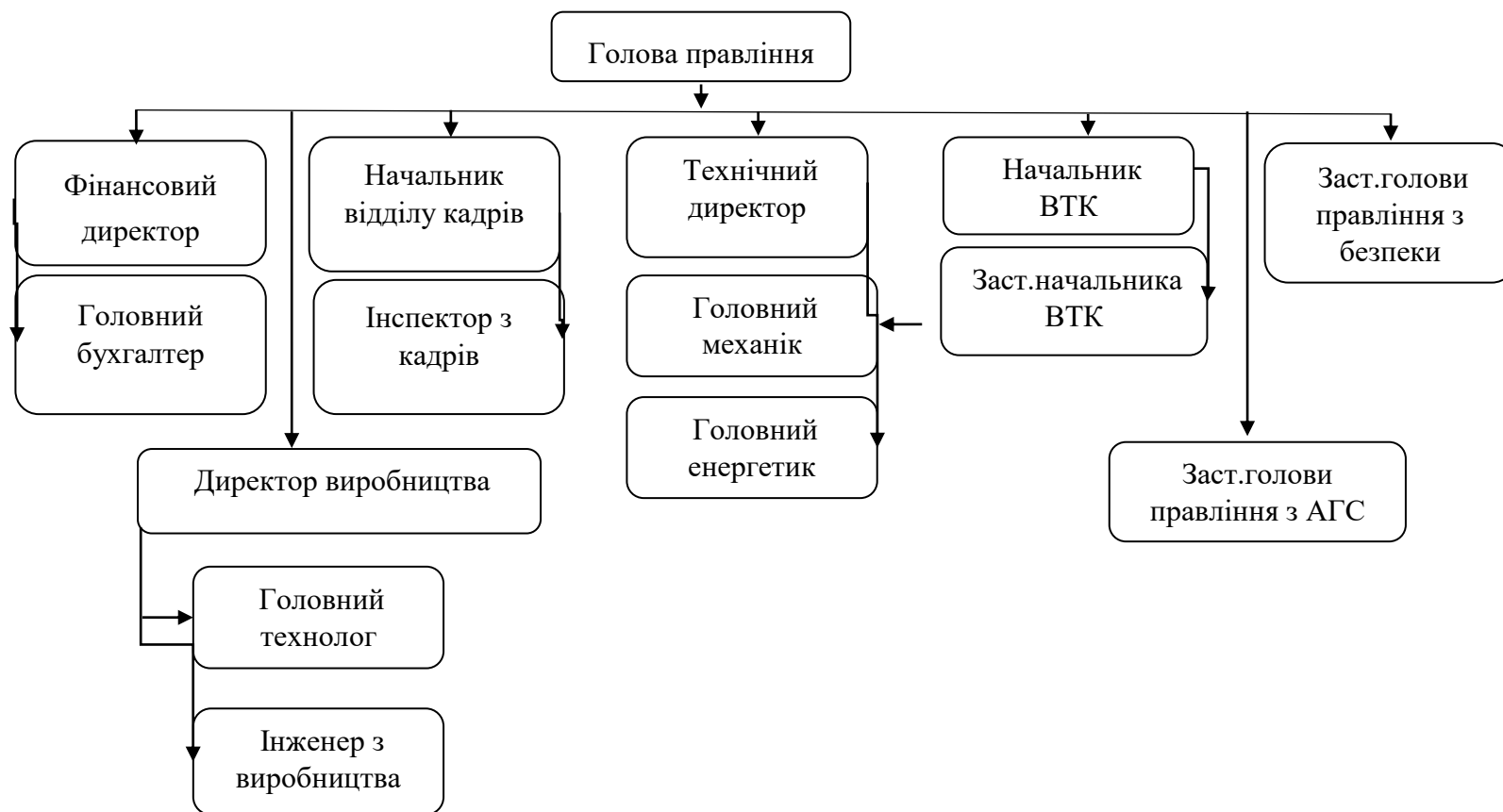


Рис.2.3. Структура управління ПрАТ «Мар'янівський склозавод»

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Мар'янівський склозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
Територія	Житомирська область, смт Мар'янівка	за КОАТУУ	00480810
			1820655900
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
			23.13
Вид економічної діяльності	Виробництво порожнистого скла	за КВЕД	

Середня кількість працівників: 349

Адреса, телефон: 12725 смт. Мар'янівка, вул. Заводська, буд. 1, 04144-7-32-15

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
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	16	20	
первісна вартість	1001	16	30	
накопичена амортизація	1002	(0)	(10)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	167	
Основні засоби	1010	20 870	17 766	
первісна вартість	1011	56 366	58 186	
знос	1012	(35 496)	(40 420)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	9	9	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	20 895	17 962	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	18 086	25 594	
Виробничі запаси	1101	5 252	6 086	
Незавершене виробництво	1102	156	156	
Готова продукція	1103	12 665	19 345	
Товари	1104	13	7	

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 119	16 086
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	499	1 164
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	62	136
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	50	2 223
Готівка	1166	0	1
Рахунки в банках	1167	50	2 222
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2	0
Усього за розділом II	1195	27 816	45 203
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	48 711	63 165

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 913	4 913
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	13 024	13 024
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 190	37 142
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	36 127	55 079
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4 320	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	4 320	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	2 977	3 488
розрахунками з бюджетом	1620	2 563	1 511
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 715	8
розрахунками зі страхування	1625	286	293
розрахунками з оплати праці	1630	1 171	1 322
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 231	1 296
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	36	176
Усього за розділом III	1695	8 264	8 086
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	48 711	63 165

Керівник

Костюк П.С.

Головний бухгалтер

Абдалова М.В.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Мар'янівський склозавод"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2021

00480810

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123 085	100 995
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(93 511)	(83 339)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	29 574	17 656
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	990	836
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 224)	(4 585)
Витрати на збут	2150	(473)	(386)
Інші операційні витрати	2180	(1 358)	(1 267)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	23 509	12 254
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	53	0
Інші доходи	2240	233	905

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(121)	(335)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(550)	(1 326)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	23 124	11 498
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 172	-1 948
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 952	9 550
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	18 952	9 550

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	68 616	69 061
Витрати на оплату праці	2505	22 476	14 036
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 837	4 828
Амортизація	2515	5 249	4 888
Інші операційні витрати	2520	5 593	2 307
Разом	2550	106 771	95 120

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 650 745	19 650 745
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 650 745	19 650 745
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,960000	0,490000

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,960000	0,490000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Костюк П.С.

Головний бухгалтер Абдалова М.В.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Мар'янівський склозавод"

Територія

Житомирська область, смт Мар'янівка

Організаційно-пра

вова форма

Акціонерне товариство

господарювання

Вид економічної
діяльності

Виробництво порожнистого скла

Середня кількість працівників: 389

Адреса, телефон: 12725 смт. Мар'янівка, вул. Заводська, буд. 1, 04144-7-32-15

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака **Складено**

(зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за
положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
	01.01.2022
	00480810
	1820655900
	230
	23.13

Баланс

(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

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	20	39	
первісна вартість	1001	30	56	
накопичена амортизація	1002	(10)	(17)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	167	277	
Основні засоби	1010	17 766	23 537	
первісна вартість	1011	58 186	69 479	
знос	1012	(40 420)	(45 942)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	

накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	9	9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	17 962	23 862
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	25 594	30 893
Виробничі запаси	1101	6 086	9 373
Незавершене виробництво	1102	156	156
Готова продукція	1103	19 345	21 337
Товари	1104	7	27
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16 086	15 405
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 164	1 140
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	136	315
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 223	4 320
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	2 222	4 319
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	2
Усього за розділом II	1195	45 203	52 075
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	63 165	75 937

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 913	4 913
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	13 024	13 024
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37 142	47 317
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	55 079	65 254
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	3 488	4 583
розрахунками з бюджетом	1620	1 511	1 844
у тому числі з податку на прибуток	1621	8	417
розрахунками зі страхування	1625	293	462

розрахунками з оплати праці	1630	1 322	1 710
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 296	2 007
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	176	77
Усього за розділом III	1695	8 086	10 683
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	63 165	75 937

Керівник Костюк П.С.

Головний бухгалтер

Абдалова М.В.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Мар'янівський склозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2022

00480810

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**за 2021 рік
Форма
№2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	138 262	123 085
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(116 438)	(93 511)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	21 824	29 574
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	774	990
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(8 156)	(5 224)
Витрати на збут	2150	(592)	(473)
Інші операційні витрати	2180	(1 685)	(1 358)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 165	23 509
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	224	53

Інші доходи	2240	0	233
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(550)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 409	23 124
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 234	-4 172
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 175	18 952
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	10 175	18 952

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	81 228	68 616
Витрати на оплату праці	2505	29 586	22 476
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 546	4 837
Амортизація	2515	6 102	5 249
Інші операційні витрати	2520	3 818	5 593
Разом	2550	127 280	106 771

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 650 745	19 650 745
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 650 745	19 650 745
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,520000	0,960000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,520000	0,960000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Костюк П.С.

Головний бухгалтер

Абдалова М.В

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Мар'янівський склозавод"	Дата	КОДИ
			01.01.2023
Територія Організаційно-пра вова форма господарювання Вид економічної діяльності	Житомирська область, смт Мар'янівка Акціонерне товариство Виробництво порожнистого скла	за ЄДРПОУ	00480810
		за КОАТУУ	1820655900
		за КОПФГ	230
		за КВЕД	23.13

Середня кількість працівників: 365

Адреса, телефон: 12725 смт. Мар'янівка, вул. Заводська, буд. 1, 04144-7-32-15

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
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	39	21
первісна вартість	1001	56	56
накопичена амортизація	1002	(17)	(35)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	277	1 465
Основні засоби	1010	23 537	27 922
первісна вартість	1011	69 479	79 736
знос	1012	(45 942)	(51 814)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	9	9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	23 862	29 417
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	30 893	36 909
Виробничі запаси	1101	9 373	10 759
Незавершене виробництво	1102	156	156
Готова продукція	1103	21 337	25 871
Товари	1104	27	123
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 405	12 664
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 140	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	315	310
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 320	2 057
Готівка	1166	1	0
Рахунки в банках	1167	4 319	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2	0
Усього за розділом II	1195	52 075	51 940
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	75 937	81 357

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 913	4 913
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	13 024	13 024
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47 317	51 213
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	65 254	69 150
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4 583	4 637
розрахунками з бюджетом	1620	1 844	1 498
у тому числі з податку на прибуток	1621	417	856
розрахунками зі страхування	1625	462	534
розрахунками з оплати праці	1630	1 710	2 247
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 007	3 246
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	77	45
Усього за розділом III	1695	10 683	12 207
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	75 937	81 357

Керівник

Костюк П.С.

Головний бухгалтер

Абдалова М.В.

КОДИ

01.01.2023

00480810

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Мар'янівський склозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

І. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	155 743	138 262
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(137 529)	(116 438)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	18 214	21 824
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	865	774
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(11 703)	(8 156)
Витрати на збут	2150	(897)	(592)
Інші операційні витрати	2180	(1 926)	(1 685)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4 553	12 165
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	244

Інші доходи	2240	199	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 752	12 409
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-856	-2 234
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 896	10 175
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	3 896	10 175

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	97 947	81 228
Витрати на оплату праці	2505	40 598	29 586
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 810	6 546
Амортизація	2515	5 913	6 102
Інші операційні витрати	2520	830	3 818
Разом	2550	154 098	127 280

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 650 745	19 650 745
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 650 745	19 650 745
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,198000	0,520000

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,198000	0,520000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Костюк П.С.

Головний бухгалтер Абдалова М.