



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Саркісян Сюзанна Альбертівна

АНТИКРИЗОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник кваліфікаційної роботи:
д-р. екон. наук., доцент Лункіна Т.І.

Рецензент:

.....

Миколаїв 2024

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту

_____ канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.
“ _____ ” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Саркісян С.А.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи магістра: Антикризові засади управління діяльністю підприємства

Керівник дипломної роботи: д-р. екон. наук., доцент Лункіна Т.І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи _____

3. Вихідні дані до дипломної роботи: монографії та навчальні посібники; статті з журналів, збірників і періодичних видань; матеріали чинної законодавчої бази України; науково-практичні й теоретико-методичні роботи науковців в області фінансів, менеджменту і економіки; реєстри аналітичних даних; офіційний сайт кондитерської корпорації «ROSHEN»; аналітичні портали; фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика», ПрАТ ««Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): у процесі дослідження планується охарактеризувати теоретичні засади антикризового управління діяльністю підприємства у розрізі питань, які висвітлюють сутність понять «криза» і «антикризове управління», а також риси й різновиди антикризових стратегій управління підприємством; проаналізувати ключові методичні основи до оцінки і аналізу якості антикризового управління діяльністю підприємства; проаналізувати виробничо-господарську діяльність кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за 2021-2023 рр. і скласти актуальну оцінку ризику (ймовірності) їх банкрутства; обґрунтувати напрями та заходи із удосконалення антикризового управління діяльністю підприємства, а також вибору і формування антикризової стратегії управління його діяльністю.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): ключові ендогенні та екзогенні причини виникнення кризи і кризових явищ на підприємстві; класифікація видів «криз» й ключових форм їх прояву; складові елементи системи антикризового управління підприємством і їх характеристика показники антикризової оцінки і аналізу діяльності підприємства; класифікація основних різновидів антикризових стратегій управління підприємством; моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства; результати розрахунків значень показників аналізу майнового стану та стану грошових потоків підприємств корпорації «ROSHEN»; структура активів і пасивів кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за період 2021-2023 рр.; результати розрахунків значень показників аналізу платоспроможності та ефективності використання основних фондів кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN»; оцінка ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за моделями банкрутства Альтмана, Терещенка, Таффлера, Спрінгейта та Лиса; результати розрахунків значень показників аналізу ділової активності, рентабельності та ліквідності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

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

7. Дата видачі завдання: 03 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ, мета та завдання дослідження)	вересень	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу (аналіз)	жовтень	Виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	листопад	Виконано
7	Оформлення магістерської роботи і підготовка її до захисту	листопад-грудень	Виконано

Студент _____ Саркісян С.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної роботи _____ д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність криз, їх види та основні причини виникнення.....	10
1.2. Сутність антикризового управління підприємством, його основна мета, етапи, стадії, типи, методи, завдання та функції.....	13
1.3. Характерні риси, класифікації та різновиди антикризових стратегій управління діяльністю підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1. Характеристика методів дослідження і принципів їх застосування.....	22
2.2. Нормативно-правове забезпечення і регулювання антикризового управління підприємством.....	24
2.3. Характеристика показників антикризової оцінки і аналізу діяльності підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN».....	32
3.1. Характеристика і аналіз поточної виробничо-господарської діяльності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN».....	32
3.2. Оцінка ймовірності банкрутства та антикризових засад управління діяльністю кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN».....	47
РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА....	54
4.1. Розробка напрямів і заходів антикризового управління стосовно запобігання погіршенню фінансового стану кондитерських підприємств та нейтралізації ризику їх банкрутства.....	54

4.2. Практичні пропозиції щодо формування та вибору антикризової стратегії управління діяльністю кондитерського підприємства.....	61
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. Тривала економічна криза, недосконалість діючого законодавства, політична нестабільність, зростаюче податкове навантаження, наявність повномасштабної війни і посилення мобілізації: саме у таких умовах на сьогоднішній день доводиться функціонувати усім підприємствам України. Подібне становище щохвилини несе характерні ризики та кризові наслідки, від яких не застраховане жодне підприємство України та його керівництво (якою б високою кваліфікацією воно не володіло). За таких умов і обставин, практичне застосування антикризового управління діяльністю підприємства виступає вже вимушеною необхідністю, а не черговою рекомендацією, яка має забезпечити підприємству стійке фінансове та конкурентне становище на ринку. Відповідно, ключовою *проблемою* написання дипломної роботи за обраною темою виступає актуальна потреба у визначенні напрямів та заходів антикризового управління, які б відповідали викликам сучасності і були б дійсно дієвими та ефективними для провадження діяльності підприємства на практиці, а не лише на папері.

Мета і завдання. Основна мета підготовки дипломної роботи полягає у проведенні комплексного дослідження засад системи антикризового управління діяльністю підприємства та у висвітленні практичних рекомендацій стосовно її можливого удосконалення. Для досягнення представленої мети були поставлені такі завдання:

- охарактеризувати сутність понять «криза» і «антикризове управління» згідно до трактувань українських вчених у сучасній науковій економічній літературі;
- класифікувати різновиди «криз» й ключові форми їх прояву, а також основні відомі ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні) причини виникнення криз на підприємстві;
- висвітлити відомості, які чітко описують головну мету, етапи, стадії, методи, типи, завдання та функції антикризового управління діяльністю підприємства, а також характерні риси та різновиди антикризових стратегій управління ним;
- охарактеризувати загальнонаукові й специфічні методи дослідження, а також способи їх застосування (використання) за темою написання дипломної роботи;

- висвітлити особливості нормативно-правового забезпечення та регулювання антикризового управління підприємством, а також основні актуальні відомості про кондитерські підприємства корпорації «ROSHEN» (це: ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Київська кондитерська фабрика»);
- проаналізувати поточну виробничо-господарську діяльність кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» на основі груп коефіцієнтів антикризової оцінки та аналізу діяльності підприємства;
- оцінити актуальну ймовірність (ризик) банкрутства кожної із кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» за моделями банкрутства Альтмана, Терещенка, Таффлера, Лиса і Спрінгейта;
- представити напрями і заходи антикризового управління, які гарантуватимуть недопущення погіршення фінансового стану підприємства кондитерської галузі та мінімізацію потенційно-можливого ризику його банкрутства;
- обґрунтувати практичні пропозиції й рекомендації щодо формування і вибору антикризової стратегії управління діяльністю кондитерського підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження виступає система антикризового управління діяльністю підприємства. Предметом дослідження, в свою ж чергу, виступають теоретичні, методичні і практичні аспекти оцінки та аналізу ефективності антикризового управління діяльністю підприємства.

У процесі підготовки дипломної роботи були використані такі *методи дослідження*, а саме: методи табличного й графічного аналізів (для зображення даних, динаміки і інших розрахунків за темою роботи у формі наочних таблиць та графіків); метод порівняння (використовувався у процесі порівнянні причин виникнення кризи та при порівнянні прикладів трактувань суті понять «криза» й «антикризове управління»); дедуктивний та індуктивний методи (застосовані при дослідженні фінансових процесів від наслідків до причин (дедуктивний), а також від причин до наслідків (індуктивний)); класифікаційний метод (активно використовувався у процесі класифікації видів криз, різновидів антикризових стратегій управління підприємством, а також при класифікації типів та методів антикризового управління); метод аналізу (основний метод дослідження, який

використовувався при виокремленні складових елементів кризи, антикризового управління й антикризових стратегій); методи абсолютних і відносних різниць, фінансового та коефіцієнтного аналізів (використовувалася у синтезі у процесі аналізу виробничо-господарської діяльності кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» за допомогою інструментарію специфічних показників фінансового аналізу, а також у процесі розрахунку значень складових коефіцієнтів моделей банкрутства) та метод логічного узагальнення (був використаний при складанні структурних висновків за результатами усього проведеного дослідження).

Інформаційною базою дослідження написання дипломної роботи стали: монографії та навчальні посібники; статті із журналів, збірників та періодичних видань; матеріали законодавчої бази України в області нормативно-правового забезпечення і регулювання антикризового управління підприємством науково-практичні й теоретико-методичні роботи сучасних науковців в області фінансів та менеджменту; реєстри аналітичних даних; офіційний веб-портал корпорації «ROSHEN» та фінансова звітність її кондитерських фабрик (ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» і ПрАТ ««Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»») за період 2021-2023 рр., тощо.

Наукова новизна отриманих результатів роботи полягає в удосконаленні практичного погляду на вибір та формування антикризової стратегії управління діяльністю кондитерських підприємств України в залежності від їх поточного фінансового стану, наявних проблем кризового характеру і актуального ризику банкрутства. *Практичне значення* отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів й заходів антикризового управління, які на практиці мають гарантувати підприємству як утримання стійкого фінансового стану, так і недопущення зростання ризику його банкрутства у тривалій перспективі.

Апробація матеріалів дипломної роботи. Окремі аспекти дослідження роботи, одержані результати і характерні висновки були висвітлені у статті під назвою «Ефективність і результативність провадження операційної діяльності на підприємстві», опублікованої у електронному науково-практичному журналі під назвою «Інфраструктура ринку» (а саме: випуск №81, видання за 2024 рік).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 4-х основних розділів, висновків, списку використаних джерел із 54 найменувань, а також 7-ми додатків. Теоретична основа дослідження першого розділу роботи охоплює поглиблений аналіз сучасної наукової літератури у розрізі питань, які детально висвітлюють теоретичні засади антикризового управління діяльністю підприємства, а саме: сутність понять «криза» і «антикризове управління», види криз та причини їх виникнення; складові елементи антикризового управління діяльністю підприємства; риси та різновиди антикризових стратегій управління, тощо. У другому розділі охарактеризовані ключові методичні основи до оцінки й аналізу якості антикризового управління діяльністю підприємства, а саме же: приклади застосування загальнонаукових і специфічних методів дослідження за темою дипломної роботи; особливості нормативно-правового забезпечення та регулювання антикризового управління підприємством; наочна характеристика груп показників (коефіцієнтів) антикризового аналізу діяльності підприємства і моделей оцінки ймовірності (ризик) його банкрутства. У третьому розділі цієї роботи у результаті емпіричного аналізу за 2021-2023 рр. була проаналізована поточна виробничо-господарська діяльність кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» за коефіцієнтами аналізу, які характеризують їх ділову активність, платоспроможність, ліквідність, рентабельність, майновий стан і стан грошових потоків. Окрім цього, була представлена актуальна оцінка ризику (ймовірності) банкрутства кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» за моделями Лиса, Альтмана, Терещенка, Спрінгейта й Таффлера. У четвертому розділі здійснено інтерпретацію результатів роботи, яка охоплює напрями і заходи антикризового управління (які мають гарантувати недопущення погіршення фінансового стану підприємства й мінімізацію потенційно-можливого ризику його банкрутства), а також обґрунтування практичних пропозицій і рекомендацій щодо формування й вибору антикризової стратегії управління діяльністю підприємства. Основний текст цієї роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту, де містяться 3 рисунки та сумарно 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність криз, їх види та основні причини виникнення

У загальному розрізі поняття «криза», зазвичай, розглядається вченими як певний складний та загострений стан, різкий перелом або ж занепад. І хоча саме поняття «криза» набуло свого широкого застосування ще у XVIII-XIX ст., наразі досі існує доволі широкий спектр поглядів на природу цього явища. Різні приклади трактування сутності поняття «криза» у сучасній науковій літературі представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Приклади трактування сутності поняття
«криза» у сучасній науковій економічній літературі

№	Трактування сутності поняття «Криза»
1	Криза – це об’єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися
2	Криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності підприємства (може завдавати серйозної шкоди усій організації: її працівникам, продукції, зв’язкам, фінансам, репутації), так і до ряду позитивних наслідків, які можуть підвищити ефективність діяльності підприємства
3	Криза – це ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб’єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі
4	Криза – це сукупність критичних ситуацій, що викликані екзо- й ендогенними чинниками, які порушують рівновагу системи управління і у перспективі можуть призвести до зміни організаційного, економічного та виробничого механізму функціонування суб’єкта господарювання (підприємства)
5	Криза – це процес незапланованих змін в діяльності підприємства з досить важко-прогнозованими наслідками його подальшого майбутнього, що ставить під загрозу весь подальший розвиток підприємства чи організації в цілому
6	Криза – це стрімке падіння вартості активів підприємства, яке відображається через різке скорочення його економічних та фінансових індикаторів і зростання його потенційної ймовірності банкрутства
7	Криза – це одна із найбільш серйозних форм порушення фінансової рівноваги підприємства, що відображає циклічно виникаючі протягом його життєвого циклу протиріччя між фактичним станом фінансового потенціалу й необхідним обсягом фінансових потреб підприємства в його зовнішньому і внутрішньому середовищі

Джерело: складено на основі матеріалу й інформації [2; 9; 35]

Узагальнюючи наведену у табл. 1.1 інформацію, можна зазначити, що з фінансово-економічної точки зору «криза» в цілому представляє собою певну ситуацію або сукупність ситуацій, які були викликані негативними факторами внутрішнього й зовнішнього характерів та у підсумку призвели до порушення фінансово-економічної рівноваги суб'єкта господарювання (підприємства), тим самим загрожуючи йому у перспективі деструктивністю діяльності і настанням потенційного банкрутства. Що стосується внутрішніх (ендогенних) і зовнішніх (екзогенних) причин виникнення кризи, перші безпосередньо пов'язані з самою діяльністю підприємства та виникають внаслідок впливу неефективних рішень апарату менеджменту підприємства (які ж, зазвичай, стосуються його політики по управлінню основним капіталом та ресурсами, борговою активністю, тощо). Своєю чергою, екзогенні (зовнішні) причини виникнення кризи безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства та залежать, перш за все, від політичної ситуації у країні, від тенденцій економічного розвитку і НТП, стану економіки країни в цілому, тощо. Відповідно, до ендогенних причин виникнення кризи можна віднести категорії різних управлінських, фінансових, маркетингових та організаційних чинників (тобто, тих, що підлягають повному або обмеженому впливу із боку підприємства). Екзогенні причини виникнення кризи пов'язані із політичними, економічними, соціальними, глобальними технологічними та екологічними причинами (тобто, тими, що не піддаються впливу підприємства). Більш детально внутрішні та зовнішні причини виникнення кризи згруповані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові ендогенні та екзогенні причини виникнення кризи і кризових явищ на підприємстві

<i>Ендогенні (внутрішні) причини</i>	<i>Екзогенні (зовнішні) причини</i>
Неефективний процес управління підприємством через наявність малоефективного апарату менеджменту	Тривала політична нестабільність у державі, недосконалість існуючої нормативно-правової бази за умов частих змін законодавчих норм
Недостатня кваліфікація працівників підприємства та низький рівень його корпоративної культури у цілому	Стрімкість і нестабільність інфляції, різкі коливання валютних курсів, посилення податкового тиску, зріст монополізації ринку

Продовж табл. 1.2

Низька «гнучкість» системи управління підприємством і недостатність ресурсів належної якості (фінансових, трудових, матеріальних, енергетичних, тощо)	Посилення впливу «криміналітету» та загроз «рейдерства», зростання рівня корупції у країні, посилення соціальної напруги у суспільстві та зростання рівня безробіття
Недосконалість логістичних процесів, заборгованість діяльності підприємства і низька якість фінансового планування	Зниження купівельної спроможності населення, низький рівень конкурентоспроможності національної економіки та спад ринкової кон'юнктури
Слабка інноваційна та інвестиційна орієнтованість підприємства, збої у виробничо-технологічних процесах та відсутність конкурентних переваг	Слаборозвинена державна інфраструктура й недостатній розвиток НТП, низький рівень державних капіталовкладень як у наукоємні виробництва, так і у розвиток технологій

Джерело: складено автором на основі [2; 9; 23]

Тож, в доповнення до інформації табл. 1.2 можна додати, що із ціллю мінімізації прямого впливу ендегенних і опосередкованого впливу екзогенних причин виникнення кризи та кризових явищ, керівництво підприємства (якщо воно бажає йому розвитку й «процвітання» у майбутньому) має чітко розуміти природу виникнення тих чи інших кризових явищ, а також бути спроможним впливати на кризоутворювальні чинники, якщо це можливо. Саме тому, окрім розуміння основних причин виникнення кризи, дуже важливим є і розуміння видів криз і ключових форм їх прояву. Відповідно, класифікація основних видів криз й ключових форм їх прояву наочно представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація видів «криз» й ключових форм їх прояву

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види криз і ключові форми їх прояву</i>
За сферою виникнення і функціонування	Соціально-політичні; виробничі; комерційні та фінансові; адміністративно-законодавчі; демографічні; організаційні; економічні; природно-екологічні; геополітичні; юридичні, техніко-технологічні
За рівнем поширення	<i>Відносно країни:</i> зовнішні за межами країни; внутрішні в межах країни; <i>Відносно масштабу:</i> мікрорівневі; галузеві; міжгалузеві регіональні; державні; світові (або: мікрокризи; мезокризи; макрокризи; міжнародні) <i>Відносно місця виникнення:</i> глобальні; державні; галузеві; регіональні; міжгалузеві; локальні; фірмові

Продовж. табл. 1.3

За формою виникнення	- Системні; несистемні (унікальні)
За можливістю прогнозування	- Прогнозовані; частково прогнозовані; непрогнозовані - Приховані; явні; передбачувані; непередбачувані
Відносно стратегії антикризового управління	- Керовані кризи (із попередньо-опрацьованою стратегією управління і правильними поточними рішеннями); - Некеровані кризи
За ступенем впливу	- Легкі кризові явища; - Кризи середньої тяжкості; - Катастрофічні кризи й кризові явища
За тривалістю в часі	- Короткострокові кризи; середньострокові; тривалі кризи
За характером розвитку	- Раптові кризи; кризи поступового (плавного) характеру; - Глибокі кризи
За наслідками кризи	- Руйнівні; частково-руйнівні; незначні; оздоровчі кризи
За інтенсивністю впливу	- Уповільнені кризи; інтенсивні кризи; реактивні кризи
За стадіями життєвого циклу	- Криза росту; стагнація; спад; старість
За повторюваністю	- Разові кризи; перманентні кризи

Джерело: складено автором на основі [23; 38; 40]

Таким чином, як можна побачити з табл. 1.3, класифікація видів криз й ключових форм їх прояву є не менш різноманітною, аніж класифікація причин виникнення криз і різноманіття трактувань сутності поняття «криза». Розуміння сутності кризи, її видів, форм прояву й основних причин виникнення дозволяє застосувати ці знання на практиці для розроблення заходів по попередженню й зупиненню проявів кризи, які у сукупності формують *систему антикризового управління підприємством*.

1.2. Сутність антикризового управління підприємством, його основна мета, етапи, види, стадії, методи, завдання та функції

Як і у випадку трактувань сутності поняття «криза», трактування сутті поняття «антикризове управління – є не менш різноманітним. Найяскравіші та найвлучніші приклади трактування сутті поняття «антикризове управління» у сучасній науковій літературі представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Приклади трактування сутності поняття «антикризове управління» у сучасній науковій економічній літературі

№	Трактування сутності поняття «Антикризове управління»
1	Антикризове управління – це системний процес застосування певних відповідних економічних й соціальних процедур із профілактики та оздоровлення підприємства з метою підвищення рівня його платоспроможності, ліквідності і рентабельності
2	Антикризове управління – це особлива система фінансового менеджменту, яка має на меті забезпечити усі умови для запобігання кризи на підприємстві, її ефективне подолання у разі настання, а також ліквідацію її негативних наслідків
3	Антикризове управління – це комплексна система управління підприємством, що направлена на усунення можливих й існуючих проблем в його діяльності шляхом розроблення та реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу підприємства через застосування різних принципів, форм і методів недопущення чи ліквідації кризових явищ
4	Антикризове управління – це система своєчасних прийомів та методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути загрози банкрутства
5	Антикризове управління – це набір специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємства на основі управління зовнішніми і внутрішніми ризиками профілактики й нейтралізації потенційно-можливої кризи
6	Антикризове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
7	Антикризове управління – це комплекс узгоджених елементів менеджменту на підприємстві, який забезпечує діагностику ознак і проявів кризи, сприяє аналізу її симптомів і поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування, а також створює умови для мінімізації негативного впливу кризи на підприємство

Джерело: складено на основі матеріалу й інформації [11; 16; 17]

Тож, згідно до інформації табл. 1.4 варто зробити висновок, що в цілому «антикризове управління» представляє собою особливу систему або ж певний процес, який – є дуже важливою та невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством, роль якої полягає у попередженні і подоланні кризи на підприємстві й нівелюванні потенційно-можливої загрози його банкрутства. Саме здійснення антикризового управління підприємством будується на основі створення і прийняття характерних управлінських рішень у рамках системного процесу, ключові етапи котрого можна охарактеризувати наступним чином:

1. Перманентний моніторинг фінансового стану підприємств (виявлення кризових об'єктів й індикаторів кризисного розвитку; проведення діагностики фінансового стану підприємства на основі груп показників антикризової оцінки та аналізу діяльності підприємства, порівнюючи розміри відхилень фактичних значень показників від нормативних значень за обраний період дослідження);

2. Розробка напрямів і заходів антикризового управління по запобіганню впливу кризових наслідків на погіршення фінансової рівноваги підприємства та зростання ризику його банкрутства (ідентифікація масштабу і характеру кризи, оцінка ступеня її небезпеки для діяльності підприємства; складення можливого прогнозу протікання кризи на основі попередньої оцінки та аналізу існуючих можливостей підприємства по запобіганню кризовим явищам та забезпеченню боротьби із негативним впливом кризи в цілому);

3. Оцінка ефективності антикризових напрямів та заходів на шляху до стабілізації провадження діяльності підприємства (дослідження і оцінка впливу запроваджених антикризових напрямів та заходів на забезпечення подолання неплатоспроможності підприємства, покращення його фінансової стійкості та відновлення його докризового фінансового стану);

4. Розробка і реалізація комплексної програми по виходу із кризи, вибір й формування майбутньої антикризової стратегії діяльності підприємства (чітке визначення основних параметрів й практичних заходів антикризової стратегії за термінами реалізації, відповідальними особами і обсягами фінансових ресурсів, що має на меті забезпечити майбутній сталий розвиток підприємства);

5. Моніторинг та контролінг реалізації антикризової стратегії діяльності підприємства [2; 10; 26].

Відповідно, вищепредставлений розподіл ключових етапів здійснення антикризового управління підприємством корисний тим, що дозволяє чітко та максимально ефективно визначити комплекс дій і заходів, які треба здійснити керівництву підприємства у процесі тривалої боротьби з кризою, її проявами й наслідками. Окрім етапів, багатогранність системи антикризового управління підприємством включає у себе й інші складові елементи, які характеризують

основну мету здійснення антикризового управління, його типологію, ключові завдання, стадії управління, методи і функції. Більш детально з приводу цього інформація висвітлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Складові елементи системи антикризового управління підприємством і їх характеристика

Складова	Характеристика
Основна мета анти-кризового управління	Забезпечення відновлення фінансової рівноваги підприємства (тобто, відновлення його платоспроможності, покращення фінансової стійкості та фінансово-економічного потенціалу), забезпечення мінімізації втрат його ринкової вартості і запобігання потенційно-можливій загрозі його банкрутства
Типи анти-кризового управління	<ul style="list-style-type: none"> – Активне управління (передбачає здійснення діагностики кризового стану на підприємстві після оперативного збору початкових даних для впровадження усіх необхідних антикризових заходів, спрямованих на запобігання негативним наслідкам кризи); – Реактивне управління (передбачає довший процес збору необхідних даних, оскільки початкових даних (факторів) виявлення кризових явищ недостатньо для здійснення певних очікуваних заходів антикризового управління, через що початок реакції на кризові прояви відбувається із запізненням, що призводить як до втрати дорогоцінного часу, так і – до понесення підприємством додаткових збитків); – Інтерактивне управління (передбачає застосування на підприємстві характерних методів прогнозування, які безпосередньо спрямовані на виявлення можливих кризових змін, із-за чого реакція підприємства на кризові прояви зазвичай починається у той момент, коли прогноз вкаже на появу загрози виникнення кризи на цьому ж підприємстві)
Стадії анти-кризового управління	<ul style="list-style-type: none"> – Передкризове управління (уникнення потенційних наслідків настання кризи і кризових явищ на підприємстві); – Управління в умовах кризи (направлене на стабілізацію фінансової рівноваги підприємства); – Управління процесами виходу з кризи (уникнення ризику банкрутства підприємства і відновлення його докризової ринкової вартості)
Завдання анти-кризового управління	<ul style="list-style-type: none"> – Своєчасна діагностика передкризового стану підприємства, а також прогнозування потенційно-можливих загрозливих кризових явищ; – Мінімізація впливу негативних наслідків кризи на підприємстві (що стосується, перш за все, усунення неплатоспроможності підприємства і відновлення його фінансової стійкості); – Запобігання ризику настання банкрутства та ліквідації підприємства, запобігання зниженню його інвестиційної привабливості та інноваційної активності

Функції анти-кризового управління	<ul style="list-style-type: none"> – Формування системи основних індикаторів та чинників потенційної загрози виникнення кризи на підприємстві; – Розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства; – Забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі розвитку та виходу із кризи
Методи анти-кризового управління	<ul style="list-style-type: none"> – Тактичні: санація (комплекс заходів, які спрямовані на оздоровлення фінансового стану підприємства); даусайзинг (можливість підприємства до адаптації в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища згідно до ринкового попиту й існуючих ринкових можливостей); реструктуризація (зміна організаційної структури та системи управління підприємством і його капіталом з метою економічного й організаційного відокремлення чи оздоровлення бізнес-процесів); – Стратегічні: ліквідація (повне припинення діяльності підприємства, яке визнане банкрутом, для здійснення задоволення вимог кредиторів в наслідок продажу його майна); модернізація (запровадження сучасних підходів в систему управління підприємством та їх оновлення); злиття (об'єднання у рамках підприємства різних етапів виробництва, а також розподілу в різних видах його діяльності); диверсифікація (розширення сфери діяльності підприємства в будь-якому напрямі); реструктуризація (здійснення заходів які спрямовані на зміну структури підприємства та його управління і форми господарювання); бенчмаркінг (впровадження ефективних практик підприємства-конкурента і переймання його вдалих методів роботи для підприємства, яке наразі перебуває у стані кризи) та реінжиніринг (перепроєктування бізнес-процесів підприємства)

Джерело: складено на основі матеріалу й інформації [2; 11; 16; 31]

Таким чином, табл. 1.5 підтверджує те, що антикризове управління – є багатофункціональною і багатоаспектною системою, яка включає у себе велику кількість різноманітних та пов'язаних між собою елементів, які перебувають у певних взаємовідносинах і утворюють єдине ціле. Саму систему антикризового управління підприємством можна вважати ефективною, якщо вона створила усі можливості для підприємства із подолання негативного впливу кризових явищ й нейтралізації негативних наслідків кризи [26]. Практичний результат оцінки ефективності системи антикризового управління підприємства – це мінімізація потенційно-можливого ризику його банкрутства, забезпечення виконання умов та плану його фінансового оздоровлення, а також дієвість його *антикризової стратегії управління*.

1.3. Характерні риси, класифікації та різновиди антикризових стратегій управління діяльністю підприємства

Антикризова стратегія управління діяльністю підприємства представляє собою певний план дій і управлінських рішень на відповідний період часу, який дозволяє направити підприємство на шлях зростання й зміцнення його позицій на ринку, а також визначити фактори впливу на оздоровлення підприємства із метою запобігання ризику його банкрутству та мінімізації кризових наслідків. Фактично, антикризова стратегія управління підприємством – це відповідь на питання, завдяки яким діям і рішенням підприємство буде досягати тривалого стабільного функціонування в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища провадження його діяльності. Відповідно, характерними рисами антикризової стратегії управління діяльністю підприємства можна вважати:

- адаптивний характер пристосування до змін (реалізація дуже великої кількості реорганізаційних заходів й організаційно-технологічних новацій, які передбачають пристосування підприємства до умов внутрішнього середовища провадження його діяльності і мінливого зовнішнього середовища);

- особливий статус антикризової стратегії (порівняно із корпоративною, діловою, функціональною й усіма іншими стратегіями управління діяльністю підприємства, антикризова стратегія має особливий статус, так як усі інші види стратегії у тій чи іншій мірі залежать від неї, постійно зазнають коригувань та підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту);

- функціонально-цільова спрямованість (чітке визначення кола об'єктів підприємства, які найбільше потребують уваги антикризового управління через максимальне використання усіх внутрішніх резервів та ресурсів підприємства);

- обмеженість у часі (комплекс заходів та рішень антикризової стратегії управління передбачає чіткий період виконання у часі, за який підприємство має повернутися до збалансованого функціонування, покращення фінансового стану та підвищення загального рівня ефективності його діяльності. У іншому випадку обрана підприємством антикризова стратегія вважається у тій чи іншій мірі «неефективною») [8; 43].

Своєю ж чергою, самі антикризові стратегії управління підприємством також класифікуються за окремими принципами на відповідні різновиди. Більш детально, основна інформація з приводу цього наочно висвітлена на рис. 1.1.

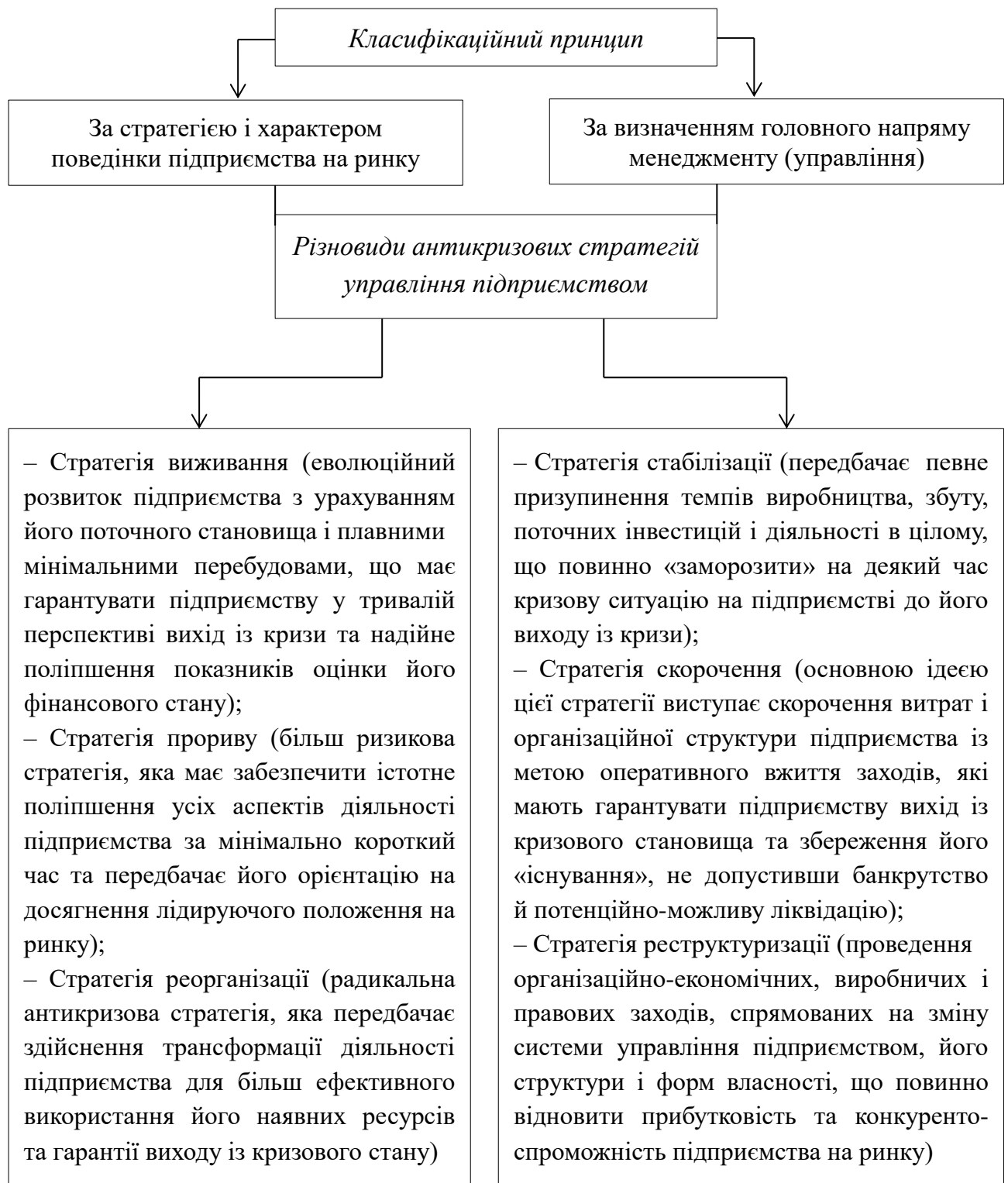


Рисунок 1.1 – Класифікація основних різновидів антикризових стратегій управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [31; 43]

У доповнення до рис. 1.1 доречно додати, що, зазвичай, вибір того чи іншого різновиду антикризової стратегії підприємством визначається як його фінансовими та ресурсними можливостями, так і характером і глибиною кризи, яка загрожує стабільності провадження діяльності підприємства. І залежно від антикризової стратегії управління, яку обирає керівництво підприємства, дуже залежать особливості його функціонування на період дії антикризової стратегії. У будь-якому разі, впровадження тієї чи іншої антикризової стратегії можна вважати найбільш оптимальним лише тоді, коли вона ефективно поєднується із «адаптованою» структурою управління підприємством та підпорядковується збалансованій системі його цілей у галузі диверсифікації цін, управління якістю товарів і їх логістикою, менеджменту персоналу та робочого часу, тощо.

Окремо варто зазначити, що практичний успіх втілення того чи іншого різновиду антикризової стратегії управління підприємством тісно пов'язаний з його антикризовим потенціалом, який представляє собою інтеграцію усіх типів потенціалу підприємства (фінансовий, управлінський, техніко-технологічний, виробничий, інвестиційний, інноваційний, тощо), об'єднаних у функціональну залежність. Концептуально антикризовий потенціал (АП) підприємства можна представити у такому вигляді:

$$\text{АП} = f(V, Y, F, I, T, \text{Int}, \text{In}, P) \quad (1.1)$$

де: f – це функціональна залежність;

V – виробничий потенціал підприємства; Y – управлінський потенціал підприємства; F – фінансовий потенціал підприємства; I – це інвестиційний потенціал; T – техніко-технологічний потенціал; Int – інтегральний потенціал; In – інноваційний потенціал підприємства; P – потенціал продукції та послуг підприємства [41; 43].

Тож, взаємодія та взаємозв'язок антикризової стратегії підприємства із його антикризовим потенціалом у тривалій перспективі виступають основою не тільки лише для зміцнення одного антикризового потенціалу, але й і усіх інших типів його потенціалів, які залежать від вибору, стану і якості програми заходів антикризової стратегії управління підприємством.

Висновки до розділу 1.

У розділі 1 охарактеризовано сутність понять «криза» та «антикризове управління». Незважаючи на те, що існує широкий спектр поглядів науковців на сутність цих понять, в цілому, з фінансово-економічної точки зору «криза» представляє собою ситуацію, яка була викликана впливом негативних факторів внутрішнього й зовнішнього характерів та призвела до порушення фінансово-економічної рівноваги суб'єкта господарювання (підприємства). «Антикризове управління» можна охарактеризувати як особливу систему або певний процес, який є дуже важливою і невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, основна роль якої полягає у попередженні та подоланні кризи на підприємстві й нівелюванні потенційно-можливої загрози його банкрутства. Відповідно, систему антикризового управління на підприємстві можна вважати дійсно ефективною лише тоді, якщо вона здатна створити умови та можливості для подолання всіх негативних наслідків кризи і кризових явищ завдяки дієвій антикризовій стратегії управління. Фактично, антикризова стратегія управління є відповіддю на питання, за рахунок яких саме дій та рішень підприємство буде досягати фінансової стійкості та тривалого стабільного функціонування. Таким чином, ефективність та результативність антикризового управління діяльністю підприємства прямо залежить від обраної діючим керівництвом антикризової стратегії. Відповідно, висвітлення ключових теоретичних засад при написанні цього розділу справедливо було сфокусоване як на характеристиці різновидів антикризової стратегії (стратегії виживання, прориву, реорганізації, стабілізації, скорочення та реструктуризації), так – і на характеристиці складових елементів системи антикризового управління підприємством (до яких входять завдання, функції, типи, методи, етапи та стадії здійснення антикризового управління). В цілому, розуміння сутності кризи, її видів, форм прояву та причин виникнення, розуміння сутності системи антикризового управління і її складових елементів, розуміння сутності антикризової стратегії та її взаємозв'язку із антикризовим управлінням і кризовими явищами – є запорукою для застосування цих знань на практиці при розробленні заходів по попередженню і зупиненню проявів кризи на підприємстві, незалежно від його масштабу чи основної галузі діяльності.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика методів дослідження і принципів їх застосування

Проведення якісного і успішного науково-економічного дослідження – є неможливим без застосування відповідних методів дослідження, які втілюють собою комплекс певних дій та операцій з забезпечення виконання поставлених завдань, досягнення мети та прогнозованих результатів дослідження. У межах проведення науково-економічного дослідження використовуються методи 2-х типів: загального й спеціального характерів. Характеристика основних методів цих обох категорій та опис прикладів їх застосування за темою кваліфікаційної роботи представлено наступним чином:

Основні методи дослідження загальнонаукового характеру:

– метод порівняння: використовується при виявленні відмінностей між об'єктами дослідження, а також при знаходженні між ними спільного. Метод у процесі написання кваліфікаційної роботи використовувався при порівнянні прикладів трактувань суті понять «криза та «антикризове управління», а також при порівнянні результатів розрахунків за моделями банкрутства і показниками антикризової оцінки діяльності підприємств корпорації «ROSHEN» за період 2021-2023 рр.;

– дедуктивний/індуктивний методи: використовуються при дослідженні фінансових процесів від наслідків до причин (дедуктивний), а також від причин до наслідків (індуктивний). Активно використовувалися у процесі написання висновків за результатами розрахунків за моделями банкрутства й показниками антикризової оцінки діяльності підприємств корпорації «ROSHEN»;

– класифікаційний метод: використовується у процесі об'єднання явищ, предметів і об'єктів дослідження класифікаційні угруповання. Метод у процесі написання роботи використовувався при класифікації різновидів антикризових стратегій управління підприємством, при класифікації видів криз, а також при класифікації типів та методів антикризового управління;

– синтез: метод наукового пізнання, який полягає у поєднанні окремих частин предмета (об'єкта, властивостей чи елементів) дослідження в єдине ціле;

– аналіз: метод наукового пізнання, який заснований на розподілі цілого на складові частини та елементи із метою проникнення в сутність цього цілого. Виступає основним методом дослідження кваліфікаційної роботи, який активно використовувався при виокремленні складових елементів кризи, антикризового управління й антикризових стратегій;

– метод логічного узагальнення: метод, який представляє собою процес переходу від одиничного до загального, від менш загальних до більш загальних знань та визначення загальних властивостей й ознак предметів. При написанні кваліфікаційної роботи зазначений метод використовувався у процесі складання структурних висновків за результатами усього проведеного дослідження та у процесі їх логічного узагальнення.

Основні методи дослідження спеціального (специфічного) характеру:

– методи табличного й графічного аналізу: використовуються у процесі наочного відображення інформації, статистичних даних і розрахунків у вигляді таблиць та графіків (усі таблиці і рисунки кваліфікаційної роботи були створені за використанням зазначених методів дослідження);

– метод фінансового аналізу: метод використовується у процесі аналізу операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання за допомогою інструментарію специфічних показників комплексного фінансового аналізу. У процесі написання кваліфікаційної роботи метод фінансового аналізу невід'ємно використовувався у синтезі із *методом коефіцієнтного аналізу та методами абсолютних і відносних різниць*;

– метод коефіцієнтного аналізу: використовується у процесі розрахунку значень коефіцієнтних показників аналізу за певний термін або ж календарний рік через використання взаємозалежностей, а також зіставлення різних статей фінансової звітності з метою оцінки фінансового стану і результатів діяльності підприємства. У процесі написання кваліфікаційної роботи зазначений метод використовувався при розрахунку значень коефіцієнтів ліквідності, майнового

стану, платоспроможності, рентабельності, ділової активності за 2021-2023 рр., а також – при розрахунку значень складових коефіцієнтів моделей банкрутства Альтмана, Терещенка, Лиса, Таффлера та Спрінгейта;

– методи абсолютних та відносних різниць: використовуються у процесі розрахунку значень абсолютного відхилення (різниця в значеннях порівнюваної характеристики і її базової величини) й розрахунку відносного відхилення (яке характеризується темпом зростання (приросту) або темпом спадання значення розрахункового показника у відсотковому вираженні. При написанні роботи ці методи використовувалися у процесі розрахунку змін значень коефіцієнтів (у % та в одиницях) при порівнянні 2023-го календарного року із базисним 2021-м роком [36; 42].

2.2. Нормативно-правове забезпечення і регулювання антикризового управління підприємством

Необхідність розвитку теорії та методології антикризового управління в умовах динамічно-мінливого зовнішнього ринкового середовища характеризує потребу у формуванні нормативно-правової бази антикризового управління і її адаптації до складних швидкоплинних умов, у яких функціонує підприємство. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління підприємством є складовою системи антикризового управління підприємством та являє собою сукупність регламентуючих нормативно-правових документів різного рівня, що включає законодавство України й внутрішні нормативні акти підприємства [6]. Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління включають у себе наступне:

– акти законодавства загального спрямування, які містять регулюючі норми відносин, пов'язані із банкрутством (Господарський кодекс України [7], Цивільний кодекс України [37]);

– акти законодавства, які встановлюють правове становище стосовно функціонування окремих видів суб'єктів господарювання специфічної сфери діяльності (банківські установи, інвестиційні установи, страхові компанії) або

ж визначених організаційно-правових форм господарювання, а також містять деякі норми щодо визнання зазначених суб'єктів у якості «банкрутів»;

– специфічне законодавство, яке регулює порядок подолання кризових явищ (наприклад: чинний Закон України «Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» [12], Наказ Агентства із питань запобігання банкрутству підприємств та організацій України «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств і організацій» [24], тощо) [13, с. 177–178].

Щодо основних внутрішніх нормативно-правових актів підприємства, вони включають у себе: стратегію розвитку підприємства, установчі документи, тактичні і оперативні плани, характерні положення про організаційну структуру управління підприємства (положення про загальні збори, про раду акціонерного товариства, про правління, про ревізійну комісію, про збільшення (зменшення) статутного фонду, відповідальність посадових осіб, тощо), посадові інструкції, а також розпорядження, накази та нормативи, які характеризують операційну діяльність підприємства (основний вид діяльності, який забезпечує виконання поставлених керівництвом підприємства цілей у сфері виробництва і реалізації продукції, від чого прямо залежить не тільки дохідність цієї самої діяльності, але й існування самого підприємства) [6; 22; 30].

Але у доповнення до вищезазначеного, варто додати, що законодавчий рівень регламентації в основному визначає «інститут банкрутства» як ключову складову нормативно-правового забезпечення антикризового управління. В той же ж час, існуюче нормативно-правове забезпечення антикризового управління підприємством щодо відновлення платоспроможності боржника та банкрутства підприємств в Україні на сьогодні демонструє достатньо низьку ефективність і результативність згідно до цілої низки характерних показників, а саме: частка і кількість збиткових підприємств, щодо яких порушено впровадження у справі про банкрутство; частка відшкодованих вимог кредиторів щодо підприємства-банкрута; тривалість процедури банкрутства, тощо [28]. Для того, щоб дійсно покращити існуючу ситуацію, нормативно-правове регулювання антикризового

управління у цій сфері повинно бути сфокусоване на забезпеченні досягнення наступних ключових цілей, а саме: скорочення тривалості і вартості процедури банкрутства; підвищення відсотку відшкодування вимог кредиторів; створення відповідних умов, які точно гарантуватимуть відновлення платоспроможності всіх суб'єктів господарювання, щодо яких було відхилено рішення по визнанню статусу банкрута (тобто, у підсумку процедури банкрутства прийнято рішення, яке призводить не до ліквідації підприємства-боржника, а до відновлення його платоспроможності) [21; 28].

Таким чином, можна вважати, що нормативно-правове забезпечення та регулювання антикризового управління підприємством виступає невід'ємною складовою, яка визначає умови і засоби протидії підприємства впливу кризових явищ, дозволяє скласти чітке уявлення про положення справ на підприємстві та ризик його банкрутства, а отже – є запорукою успішності й стійкості діяльності підприємства як в короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

2.3. Характеристика показників антикризової оцінки і аналізу діяльності підприємства

Показники антикризової оцінки і аналізу діяльності підприємства можна розподілити та представити за такими групами, а саме:

- коефіцієнти аналізу майнового стану підприємства;
- коефіцієнти аналізу ліквідності підприємства;
- коефіцієнти аналізу рівня платоспроможності та оцінки ефективності використання основних фондів підприємства;
- коефіцієнти аналізу ділової активності підприємства;
- коефіцієнти аналізу рентабельності діяльності підприємства;
- статті фінансової звітності, які характеризують стан грошових потоків підприємства за досліджуваний період.

Наочно характерні показники антикризової оцінки та аналізу діяльності підприємства, а також формули їх розрахунку і нормативні значення наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники антикризової оцінки і аналізу діяльності підприємства

№	Показник (коефіцієнт)	Формула розрахунку	Формула розрахунку (по коду рядка)	Норматив
1. Коефіцієнти аналізу майнового стану підприємства				
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	(Знос / Первісна вартість)	(1012/1011)	Зменшення
1.2	Коефіцієнт оновлення (вибуття) ОЗ	Вартість нових/вибулих ОЗ // Первісна Вартість ОЗ на кінець/початок періоду	((1010'-1010)/1011)	Більше за коефіцієнт вибуття
1.3	Обсяг власного оборотного (робочого) капіталу	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) – Необоротні активи	(1495+1595) – 1095	більше 0, збільшення
2. Коефіцієнти аналізу ліквідності підприємства				
2.1	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1195/1695	більше 1
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	(1195-1100)/1695	0,6-0,8
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	(1160+1165)/1695	більше 0,2
3. Коефіцієнти аналізу рівня платоспроможності та ефективності використання основних фондів підприємства				
3.1	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Власний капітал / Пасиви	(1495/1900)	більше 0,5
3.2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Чистий оборотний капітал (Робочий капітал) / Власний капітал	(1195-1695)/1495	більше 0, збільшення
3.3	Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	Позичковий капітал/Власний капітал підприємства	(1595+1695)/1495	Зменшення
3.4	Вартість щомісячної амортизації ОЗ	Річна сума амортизації / 12 місяців календар. року	2515/12 місяців	Збільшення (зменшення)
3.5	Коефіцієнт фондівдачі	Чистий дохід (виручка) від реалізації (продажу) продукції / Середньорічна вартість основних засобів	2000 / [(1010 + 1010') / 2]	Збільшення
3.6	Коефіцієнт фондомісткості	Середньорічна вартість основних засобів / Чистий дохід (виручка) від реалізації (продажу) продукції	[(1010 + 1010')/2] / 2000	Зменшення
3.7	Коефіцієнт фондоозброєності праці (персоналу)	Середньорічна вартість основних засобів / Чисельність персоналу	[(1010 + 1010')/2] / Персонал (осіб)	Збільшення (зменшення)

Продовж. табл. 2.1

4. Коефіцієнти аналізу ділової активності підприємства				
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / [(Активи на початок року + Активи на кінець року) / 2]	2000 / [(1300 + + 1300') / 2]	Збільшення
4.2	Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / [(Запаси на початок року + Запаси на кінець року) / 2]	2050 / [(1100 + 1100') / 2]	Збільшення
4.3	Виробничий цикл, дні	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	—	Зменшення
4.4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / [(ДЗ на початок року + ДЗ на кінець року) / 2]	2000 / [(1125+1130+ 1135+1555)+ +(1125'+1130'+ 1135'+1155') / 2]	Збільшення
4.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	—	Зменшення
4.6	Операційний цикл, дні	Виробничий цикл + + тривалість обороту дебіторської заборгованості	—	Зменшення
4.7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід / [(КЗ на початок року + КЗ на кінець року) / 2]	2000 / [(1610+1615+ 1620+1625+ +1630+1640)+ +(1610'+1615'+ 1620'+1625'+ 1630'+1640') / 2]	Збільшення
4.8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	360 / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	—	Зменшення
4.9	Фінансовий цикл, дні	Операційний цикл – – тривалість обороту кредиторської заборгованості	—	Збільшення (зменшення)
5. Коефіцієнти аналізу рентабельності діяльності підприємства				
5.1	Рентабельність основної продукції підприємства, %	(Чистий прибуток (збиток) / /Повна собівартість продукції)*100%	(2350(2355)/ /2050)*100%	більше 0, збільшення
5.2	Рентабельність активів (капіталу) підприємства, %	(Чистий прибуток (збиток) / /Загальна вартість активів (капіталу) підприємства)* *100%	(2350(2355)/ /1300 або 1900)*100%	більше 0, збільшення
5.3	Рентабельність власного капіталу підприємства, %	(Чистий прибуток (збиток) / / Власний капітал)*100%	(2350(2355)/ /1495)*100%	більше 0, збільшення

Продовж. табл. 2.1

5.4	Валова рентабельність продажу, %	(Валовий прибуток(збиток)/ /Чистий дохід)*100%	(2090(2095)/ /2000)*100%	більше 0, збільшення
5.5	Чиста рентабельність продажу, %	(Чистий прибуток(збиток)/ Чистий дохід)*100%	(2350(2355)/ /2000)*100%	більше 0, збільшення
6. Характеристика стану грошових потоків підприємства				
6.1	Чистий грошовий потік від операційної діяльності		р. 3195 Ф3	+
6.2	Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності		р. 3295 Ф3	-
6.3	Чистий грошовий потік від фінансової діяльності		р. 3395 Ф3	-
6.4	Чистий рух грошових коштів за увесь звітний період		р. 3400 Ф3	+

Джерело: складено автором на основі [20; 32; 33]

Згідно із інформацією табл. 2.1, результати розрахунків за показниками антикризової оцінки і аналізу діяльності обраного для проведення дослідження підприємства (у нашому випадку це: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN») будуть порівнюватися на основі відхилень показників від нормативних значень за досліджуваний період 2021-2023 рр., що повинно стати підґрунтям як для розроблення характерних висновків, так і відповідних заходів та рекомендацій антикризового управління стосовно запобігання погіршенню фінансового стану досліджуваних кондитерських підприємств України. Таким чином, результати аналізу показників з табл. 2.1 наочно демонструватимуть те, на що саме потрібно буде звернути увагу апарату менеджменту досліджуваних підприємств задля того, щоб завчасно уникнути настання кризи на підприємстві і звести до мінімуму ймовірність настання банкрутства. Відповідно, наступним кроком антикризового аналізу має стати аналіз ризику банкрутства підприємств згідно до найбільш застосовуваних моделей оцінки ймовірності банкрутства, які рекомендує використовувати на практиці українське «Агентство із питань запобігання банкрутству підприємств та організацій»: моделі Альтмана, Лиса, Терещенка, Спрінгейта і Таффлера. Більш детально, інформація про зазначені моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємств висвітлена у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства

Назва Моделі	Модель та коефіцієнти	Значення Z	Ймовірність банкрутства
П'яти-факторна модель Альтмана	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$ $X_1 =$ власний оборотний капітал / сукупні активи; $X_2 =$ чистий прибуток / сукупні активи; $X_3 =$ фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування / сукупні активи; $X_4 =$ власний капітал / залучений капітал; $X_5 =$ чистий дохід від реалізації продукції / сукупні активи	$Z < 1,81$	Висока (80-100%)
		$1,81 \leq Z < 2,77$	Середня (35-50%)
		$2,77 < Z < 2,99$	Низька (15-20%)
		$Z \geq 3$	Дуже низька (до 10%)
Дво-факторна модель Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_n + 0,0579 \cdot K_{фз}$ K_n (коефіцієнт покриття) = оборотні активи / короткострокові зобов'язання; $K_{фз}$ (коефіцієнт «фінансової залежності») = (довгострокові + короткострокові зобов'язання) / власний капітал	$Z > 0$	Висока (більше 50%)
		$Z < 0$	Низька (менше 50%)
Модель Терещенка	$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$ $X_1 =$ чистий дохід / зобов'язання; $X_2 =$ валюта балансу / зобов'язання; $X_3 =$ чистий прибуток / валюта балансу; $X_4 =$ чистий прибуток / виручка від реалізації; $X_5 =$ виробничі запаси / виручка від реалізації; $X_6 =$ виручка від реалізації / валюта балансу	$Z > 2$	Низька
		$1 < Z < 2$	Середня
		$0 < Z < 1$	Висока
		$Z < 0$	Дуже висока
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03 \cdot X_1 + 3,07 \cdot X_2 + 0,66 \cdot X_3 + 0,4 \cdot X_4$ $X_1 =$ робочий капітал / сукупні активи; $X_2 =$ прибуток до сплати податків і відсотків / сукупні активи; $X_3 =$ прибуток до сплати податків / короткострокові зобов'язання; $X_4 =$ виручка від реалізації / сукупні активи	$Z < 0,862$	Висока
		$0,862 < Z < 2,45$	Низька
		$Z > 2,45$	Мінімальна
Модель Таффлера	$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$ $X_1 =$ обсяг операційного прибутку / короткострокові зобов'язання; $X_2 =$ оборотні активи / сума зобов'язань компанії; $X_3 =$ короткострокові зобов'язання / сукупні активи; $X_4 =$ виручка від реалізації / сукупні активи	$Z < 0,2$	Висока
		$0,2 < Z < 0,3$	Помірна
		$Z > 0,3$	Низька
Модель Лиса	$Z = 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4$ $X_1 =$ оборотні активи / сукупні активи; $X_2 =$ прибуток від реалізації / сукупні активи; $X_3 =$ нерозподілений прибуток / сукупні активи; $X_4 =$ власний капітал/сума залученого (позикового) капіталу	$Z < 0,037$	Висока
		$Z > 0,037$	Низька

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 19; 45]

У доповнення до інформації з табл. 2.2 доречно зазначити, що для того, щоб скласти повноцінне уявлення про реальну загрозу ризику банкрутства того чи іншого підприємства, доцільно використовувати не одну, а декілька моделей банкрутства, що дозволить врахувати їхні сильні сторони та зменшити вплив недоліків. Наприклад, сильною стороною моделі банкрутства Спрінгейта є те, що ця модель показує достатній рівень надійності прогнозу, але її недоліком є те, що вона майже не враховує галузевої та регіональної диференціації. Таким чином, висновок щодо ймовірності банкрутства підприємства, який враховує результати оцінки одразу за декількома моделями, дозволяє зробити остаточне і коректне уявлення про наявність чи відсутність ризику банкрутства обраного для дослідження підприємства.

Висновки до розділу 2.

У розділі 2 було охарактеризовано ключові методичні основи до оцінки та аналізу якості антикризового управління діяльністю підприємства, які у себе включають: характеристику загальнонаукових (аналіз, синтез, класифікаційний метод, дедуктивний та індуктивний методи, логічне узагальнення й порівняння) та специфічних методів дослідження (методи табличного й графічного аналізу, метод фінансового аналізу, метод коефіцієнтного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, тощо), а також способів їх застосування за темою написання дипломної роботи; характерні особливості нормативно-правового забезпечення регулювання антикризового управління підприємством, яке представляє собою сукупність регламентуючих нормативно-правових документів різного рівня, які визначають умови, засоби і можливості протидії підприємства впливу кризових явищ, що, в свою чергу, дозволяє скласти чітке уявлення про положення справ на підприємстві та ризик його банкрутства; наочне представлення коефіцієнтів антикризової оцінки діяльності підприємства за групами показників аналізу, які характеризують його платоспроможність, ліквідність, рентабельність, поточну ділову активність, майновий стан і стан грошових потоків; наочне висвітлення математичного вираження моделей банкрутства Терещенка, Спрінгейта, Лиса, Альтмана і Таффлера та їх параметрів оцінки ризику банкрутства підприємства.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОНДИТЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАЦІЇ «ROSHEN»

3.1. Характеристика і аналіз поточної виробничо-господарської діяльності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN»

Характеристика поточної виробничо-господарської діяльності того чи іншого підприємства завжди розпочинається із надання основних відомостей про нього, які висвітлюють інформацію про ключового власника контрольного пакету акцій, ПІБ кінцевого бенефіціара й відсоток його частки, обсяг (розмір) статутного капіталу, базові юридичні аспекти, види економічної діяльності (за КВЕД) на яких спеціалізується це підприємство, тощо. До структури корпорації «ROSHEN» наразі входять три кондитерські фабрики, а саме: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика», ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» й ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Ключові актуальні відомості про згадані фабрики із Єдиного Державного Реєстру (далі – ЄДР) висвітлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні актуальні відомості із ЄДР
про кондитерські підприємства корпорації «ROSHEN»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»	
Код за ЄДРПОУ:	00382125
Повна назва:	Приватне Акціонерне Товариство «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»
Юридична адреса:	03039, Україна, Київська обл., м. Київ, просп. Науки, буд. 1
Дата проведення державної реєстрації:	30.12.1994 (29 років 10 місяців)
Кількість працівників:	1 236 осіб (станом на 01.01.2024)
Статутний капітал:	2 005 833 098.00 грн.
Кінцевий бенефіціар:	Порошенко Олексій Петрович (відсоток частки: 84,9%)
Ключовий власник пакету акцій:	Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «ROSHEN» (96.00%, ЄДРПОУ: #25392188)
Контактна інформація:	Телефон (факс): +38 (044) 237-22-70
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»	
Код за ЄДРПОУ:	00382013
Повна назва:	Приватне Акціонерне Товариство «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»

Продовж. табл. 3.1

Юридична адреса:	21001, Україна, Вінницька обл., Вінницький р-н, м. Вінниця, вул. Євгена Коновальця, буд. 8
Дата проведення державної реєстрації:	09.12.1996 (27 років 11 місяців)
Кількість працівників:	1 839 осіб
Статутний капітал, грн.	1 026 876 000.00 грн.
Кінцевий бенефіціар:	Порошенко Олексій Петрович (відсоток частки: 84,92%)
Ключовий власник пакету акцій:	Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «ROSHEN» (99.00%, ЄДРПОУ: #25392188)
Контактна інформація:	Телефон (факс): +38 (043) 262-40-70
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»	
Код за ЄДРПОУ:	00382191
Повна назва:	Приватне Акціонерне Товариство «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»
Юридична адреса:	39600, Україна, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Ігоря Сердюка, буд. 57
Дата проведення державної реєстрації:	20.04.1998 (26 років 7 місяців)
Кількість працівників:	343 особи
Статутний капітал, грн.	310 228 600.00 грн.
Кінцевий бенефіціар:	Порошенко Олексій Петрович (відсоток частки: 89,97%)
Ключовий власник пакету акцій:	Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «ROSHEN» (97.00%, ЄДРПОУ: #25392188)
Контактна інформація:	Телефон (факс): +38 (053) 675-74-00
Основні види економічної діяльності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN»	
<i>Код за КВЕД</i>	<i>Вид економічної діяльності</i>
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських тістечок, тортів та тістечок тривалого зберігання
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізов. магазинах
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Джерело: складено автором на основі інформації із ЄДР станом на 13.11.2024 [27; 29]

У доповнення до інформації з табл. 3.1 буде доречним додати наступне:

– кондитерськими підприємствами корпорації «ROSHEN» на сьогодні виробляється понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів із

загальним обсягом виробництва у близько 300 тис. тонн на рік. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка і торти (деякі із них навіть не мають аналогів на ринку України);

– виробничі об'єкти кондитерської корпорації «ROSHEN» сертифіковані згідно до вимог міжнародних стандартів якості і безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації «ROSHEN» працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, а також система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам ISO 22000:2005 (підтверджується наявністю у кожної із фабрик корпорації «ROSHEN» характерних сертифікатів відповідності);

– усі кондитерські фабрики корпорації «ROSHEN» наразі забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та усіх відповідних досліджень. Кондитерські вироби «ROSHEN» виготовляються її фабриками за найсучаснішими технологіями і окрім України, представлені у багатьох країнах світу (країни Прибалтики і Європи, Канада, США, Грузія, Казахстан, Вірменія, Південна Корея, тощо) [53].

Виробничо-господарську діяльність підприємства у фінансовому вимірі, першим за все, характеризує Баланс (Звіт про фінансовий стан) підприємства. У табл. 3.2 представлена структура основних розділів Балансу (активів і пасивів) кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за період 2021-2023 рр.

Таблиця 3.2 – Структура активів і пасивів кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за період 2021-2023 рр. (тис. грн.)

<i>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>					
Актив	Календарний рік (період)			Динаміка	
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Розділ I (Необоротні активи)	2 954 377	2 897 462	2 945 122	-9 255	-0,313%
Питома вага в активах, %	93,31%	93,03%	93,05%	-0,26%	
Розділ II (Оборотні активи)	211 970	217 076	220 004	+8 034	+3,79%
Питома вага в активах, %	6,69%	6,97%	6,95%	+0,26%	
Разом (Баланс активів)	3 166 347 (100%)	3 114 538 (100%)	3 165 126 (100%)	-1 221	-0,038%

Продовж. табл. 3.2

Пасив	Календарний рік (період)			Динаміка	
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Розділ I (Власний капітал)	1 918 452	1 917 468	2 429 162	+510 710	+26,26%
Питома вага в пасивах, %	60,59%	61,56%	76,74%	+16,15%	
Розділ II (Довгострокові зобов'язання і забезпечення)	30 937	27 927	9 888	-21 049	-68,03%
Питома вага в пасивах, %	0,97%	0,89%	0,31%	-0,66%	
Розділ III (Короткострокові зобов'язання і забезпечення)	1 216 958	1 169 143	726 076	-490 882	-40,33%
Питома вага в пасивах, %	38,43%	37,54%	22,94%	-15,49%	
Разом (Баланс пасивів)	3 166 347 (100%)	3 114 538 (100%)	3 165 126 (100%)	-1 221	-0,038%
<i>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>					
Актив	Календарний рік (період)			Динаміка	
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Розділ I (Необоротні активи)	4 200 544	3 876 202	3 964 558	-235 986	-5,61%
Питома вага в активах, %	87,65%	84,33%	87,71%	+0,06%	
Розділ II (Оборотні активи)	498 658	639 842	537 823	+39 165	+7,85%
Питома вага в активах, %	10,40%	13,92%	11,90%	+1,50%	
Розділ III (Необоротні активи, утримані від продажу)	92 960	80 230	17 265	-75 695	-81,43%
Питома вага в активах, %	1,94%	1,74%	0,38%	-1,56%	
Разом (Баланс активів)	4 792 162 (100%)	4 596 274 (100%)	4 519 646 (100%)	-272 516	-5,68%
Пасив	Календарний рік (період)			Динаміка	
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Розділ I (Власний капітал)	4 029 888	4 006 424	3 991 702	-38 186	-0,94%
Питома вага в пасивах, %	84,09%	87,16%	88,31%	+4,22%	
Розділ II (Довгострокові зобов'язання і забезпечення)	6 993	9 321	10 408	+3 415	+48,83%
Питома вага в пасивах, %	0,14%	0,20%	0,23%	+0,09%	
Розділ III (Короткострокові зобов'язання і забезпечення)	755 281	580 529	517 536	-237 745	-31,47%
Питома вага в пасивах, %	15,76%	12,63%	11,45%	-4,31%	
Разом (Баланс пасивів)	4 792 162 (100%)	4 596 274 (100%)	4 519 646 (100%)	-272 516	-5,68%
<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>					
Актив	Календарний рік (період)			Динаміка	
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Розділ I (Необоротні активи)	339 852	342 716	305 384	-34 468	-10,14%
Питома вага в активах, %	76,73%	78,01%	69,53%	-7,20%	
Розділ II (Оборотні активи)	103 097	96 565	133 828	+30 731	+29,80%
Питома вага в активах, %	23,27%	21,98%	30,47%	+7,20%	

Продовж. табл. 3.2

Разом (Баланс активів)	442 949 (100%)	439 281 (100%)	439 212 (100%)	-3 737	-0,84%
Пасив	Календарний рік (період)			Динаміка	
	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Розділ I (Власний капітал)	399 640	400 014	409 435	+9 795	+2,45%
Питома вага в пасивах, %	90,22%	91,06%	93,22%	+3,00%	
Розділ II (Довгострокові зобов'язання і забезпечення)	2 807	2 234	1 675	-1 132	-40,32%
Питома вага в пасивах, %	0,63%	0,51%	0,38%	-0,25%	
Розділ III (Короткострокові зобов'язання і забезпечення)	40 502	37 033	28 102	-12 400	-30,61%
Питома вага в пасивах, %	9,14%	8,43%	6,39%	-2,75%	
Разом (Баланс пасивів)	442 949 (100%)	439 281 (100%)	439 212 (100%)	-3 737	-0,84%

Джерело: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності з Додатків А, В, Г

Тож, представлені дані та розрахунки у табл. 3.2 надають змогу зробити такі висновки:

– у всіх трьох кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» у структурі їх активів домінуючу роль займають «необоротні активи» (в середньому понад 75-85% усіх активів), вартість яких основним чином формується за рахунок ОЗ (тобто, основних засобів кондитерських фабрик, до яких належать матеріальні активи у вигляді кондитерського устаткування, машин та транспортних засобів, будівель й виробничих споруд (кондитерських цехів), тощо). Оборотні активи усіх трьох кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» складають менше 25% структури їх активів та головним чином формуються за рахунок дебіторської заборгованості й виробничих запасів кондитерської продукції «ROSHEN»;

– домінуючу роль у структурі пасивів усіх трьох кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» займає власний капітал (понад 60,0%), який переважно формується за рахунок їх пайового капіталу, а також розміру нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання у структурі пасивів трьох кондитерських фабрик складають менше 1%, що може свідчити про те, що актуальна політика корпорації не схвалює співпрацю власних підприємств у сфері довгострокового кредитування. Стосовно ж короткострокового кредитування, за досліджуваний

період 2021-2023 рр. найбільш заборгованим кондитерським підприємством корпорації справедливо можна вважати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN», обсяг короткострокових зобов'язань котрої в середньому становив понад 25,0-35,0% загального капіталу фабрики. Питома вага короткострокових зобов'язань інших двох кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» (тобто, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика») не перевищувала 15,0% загальної вартості балансу пасивів фабрик.

Наступним кроком аналізу виробничо-господарської діяльності фабрик «ROSHEN» має стати аналіз результатів провадження їх діяльності за групами показників аналізу майнового стану та стану грошових потоків, ефективності використання основних фондів й платоспроможності, рентабельності, ділової активності і ліквідності (детальніше – табл. 2.1). Спершу, розпочнемо із аналізу стану майна кондитерських фабрик і їх грошових потоків (у табл. 3.3 зазначені результати розрахунків значень за показниками аналізу майнового стану і стану грошових потоків для кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN»).

Таблиця 3.3 – Результати розрахунків значень показників аналізу майнового стану та стану грошових потоків підприємств корпорації «ROSHEN»

№	Показник	Календарний рік (період)			Нормативне значення	Динаміка
		2021	2022	2023		
<i>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
1. Коефіцієнти аналізу майнового стану кондитерської фабрики						
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,183	0,235	0,250	Зменшення	+0,067
1.2	Коефіцієнт оновлення (вибуття) ОЗ фабрики	0,1116	-0,018	0,0141	Більше за коефіцієнт вибуття	-0,0975
1.3	Обсяг власного оборотного (робочого) капіталу	-1 004 988	-965 248	-506 072	більше 0, збільшення	+498 916 тис. грн.
2. Показники аналізу стану грошових потоків кондитерської фабрики						
2.1	Чистий грошовий потік від операційної діяльності	356 065	204 185	311 102	+	-44 963
2.2	Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	-248 021	-206 068	-604 839	-	-356 818
2.3	Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	-109 164	1 754	293 519	-	+402 683
2.4	Чистий рух грошових коштів за звітний період	-1 120	-129	-218	+	+902

Продовж. табл. 3.3

<i>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
1. Коефіцієнти аналізу майнового стану кондитерської фабрики						
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,360	0,416	0,444	Зменшення	+0,084
1.2	Коефіцієнт оновлення (вибуття) ОЗ фабрики	0,0134	-0,05125	0,0116	Більше за коефіцієнт вибуття	-0,0018
1.3	Обсяг власного оборотного (робочого) капіталу	-163 663	59 313	37 552	більше 0, збільшення	+201 215 тис. грн.
2. Показники аналізу стану грошових потоків кондитерської фабрики						
2.1	Чистий грошовий потік від операційної діяльності	153 773	202 276	653 964	+	+500 191
2.2	Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	-153 744	-275 644	-434 259	-	-280 515
2.3	Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	0	73 335	-219 400	-	-219 400
2.4	Чистий рух грошових коштів за звітний період	29	-33	305	+	+276
<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
1. Коефіцієнти аналізу майнового стану кондитерської фабрики						
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,507	0,535	0,592	Зменшення	+0,085
1.2	Коефіцієнт оновлення (вибуття) ОЗ фабрики	-0,0305	0,0039	-0,0505	Більше за коефіцієнт вибуття	-0,02
1.3	Обсяг власного оборотного (робочого) капіталу	62 595	59 532	105 726	більше 0, збільшення	+43 131
2. Показники аналізу стану грошових потоків кондитерської фабрики						
2.1	Чистий грошовий потік від операційної діяльності	40 190	40 060	13 263	+	-26 927
2.2	Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	-40 174	-40 100	-13 220	-	+26 954
2.3	Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	-41	-39	0	-	+41
2.4	Чистий рух грошових коштів за звітний період	-25	-79	43	+	+68

Джерело: складено і розраховано автором на основі табл. 2.1 та фінансової звітності із Додатків А-Д

Тож, результати розрахунку значень показників аналізу майнового стану і стану грошових потоків кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» з табл. 3.3 за період 2021-2023 рр. свідчать про наступне:

– усім трьом кондитерським фабрикам «ROSHEN» властиве зростання значення коефіцієнту зносу їх основних засобів впродовж останніх трьох років

(що є негативною тенденцією та свідчить в цілому про погіршення технічного стану основного капіталу цих підприємств, що, до речі, окремо підтверджують і результати розрахунків значень коефіцієнту оновлення їх основних засобів). В той же час, за виключенням ПрАТ «Київська кондитерська фабрика, іншим 2-м кондитерським фабрикам корпорації «ROSHEN» властиве додатне значення обсягу їх власного оборотного (робочого) капіталу, що є позитивним явищем і свідчить про те, що наразі обидві кондитерські фабрики «ROSHEN» мають у своєму арсеналі достатньо можливостей для фінансування власної виробничо-господарської діяльності за рахунок витрат власних оборотних коштів;

– стан грошових потоків трьох кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» свідчить про те, що за досліджуваний період 2021-2023 рр. їх ЧГП від операційної і інвестиційної діяльності відповідає нормативному значенню (тобто ж, грошові надходження від реалізації кондитерської продукції фабрик перевищують супутні витрати операційного характеру, а також усі три фабрики мають відповідні інвестиційні можливості спрямовувати ці грошові кошти на модернізацію власного обладнання та кондитерського виробництва, що можна вважати позитивним явищем). Стан грошових потоків від фінансової діяльності говорить про те, що, по-перше, ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» фактично майже не здійснює цей вид діяльності (у 2023 році ЧГП фабрики від цього виду діяльності так і взагалі є відсутнім). По-друге же, за досліджуваний період ЧГП від фінансової діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» свідчить, що фабрика більше погашає позик, аніж їх отримує (що є позитивним явищем), тоді як ЧГП від фінансової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» демонструє зворотне явище: фабрика більше отримує позик, аніж їх погашає, що викликає питання про актуальні можливості її платоспроможності.

Далі детально розглянемо результати аналізу рівня платоспроможності і ефективності використання основних фондів трьох кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» (відповідно, результати розрахунків значень показників у рамках цих груп аналізу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика», ПрАТ ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за досліджуваний період 2021-2023 рр. представлені у табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати розрахунків значень показників аналізу рівня платоспроможності та ефективності використання основних фондів кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN»

№	Показник	Календарний рік (період)			Нормативне значення	Динаміка
		2021	2022	2023		
<i>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
3. Коефіцієнти аналізу платоспроможності і ефективності використання ОФ кондитерської фабрики						
3.1	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,605	0,615	0,767	більше 0,5	+0,162
3.2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,523	-0,503	-0,208	більше 0, збільшення	+0,315
3.3	Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	0,650	0,624	0,303	зменшення	-0,347
3.4	Вартість щомісячної амортизації ОЗ, тис. грн.	12 726,5	15 397,25	16 537,5	збільшення (зменшення)	+3 811
3.5	Коефіцієнт фондівдачі	0,485	0,421	0,593	збільшення	+0,108
3.6	Коефіцієнт фондомісткості	2,062	2,373	1,685	зменшення	-0,377
3.7	Коефіцієнт фондоозброєності праці (персоналу), тис. грн.	1 814,27	2 184,85	1 734,94	збільшення	-79,33
<i>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
3. Коефіцієнти аналізу платоспроможності і ефективності використання ОФ кондитерської фабрики						
3.1	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,840	0,871	0,883	більше 0,5	+0,043
3.2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,040	0,014	0,009	більше 0, збільшення	+0,049
3.3	Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	0,189	0,147	0,132	зменшення	-0,057
3.4	Вартість щомісячної амортизації ОЗ, тис. грн.	31 029,07	33 022,25	33 757,67	збільшення (зменшення)	+2 728,6
3.5	Коефіцієнт фондівдачі	0,473	0,508	0,671	збільшення	+0,198
3.6	Коефіцієнт фондомісткості	2,114	1,967	1,488	зменшення	-0,626
3.7	Коефіцієнт фондоозброєності праці (персоналу), тис. грн.	1 952,3	2 206,0	2 108,8	збільшення	+156,5
<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
3. Коефіцієнти аналізу платоспроможності і ефективності використання ОФ кондитерської фабрики						
3.1	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,902	0,910	0,932	більше 0,5	+0,03
3.2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,156	0,148	0,258	більше 0, збільшення	+0,102
3.3	Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	0,108	0,098	0,072	зменшення	-0,036

Продовж. табл. 3.4

3.4	Вартість щомісячної амортизації ОЗ, тис. грн.	3 915,4	3 858,25	4 200,4	збільшення (зменшення)	+285,0
3.5	Коефіцієнт фондівдачі	0,978	1,018	1,296	збільшення	+0,318
3.6	Коефіцієнт фондомісткості	1,021	0,982	0,771	зменшення	-0,250
3.7	Коефіцієнт фондоозброєності праці (персоналу), тис. грн.	835,23	917,39	944,74	збільшення	+109,51

Джерело: складено і розраховано автором на основі табл. 2.1 та фінансової звітності із Додатків А-Д

Результати аналізу рівня платоспроможності і ефективності використання основних фондів кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» з табл. 3.4 свідчать про наступне:

– усі три кондитерські фабрики наразі мають високий ступінь фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування їх діяльності (про що свідчать розрахункові значення коефіцієнта фінансової автономії, який у всіх 3-х фабрик перевищує нормативне значення у 0,5). Окрім цього, усі кондитерські фабрики зменшили співвідношення обсягу свого позикового капіталу до обсягу власного капіталу (про що чітко свідчать розрахункові значення коефіцієнта фінансового ризику), що є позитивним явищем, так як говорить про зростання можливостей фабрик розраховуватися по власних боргових зобов'язаннях перед кредиторами за рахунок складових власного капіталу. В той же ж час, розрахункові значення по коефіцієнту маневреності власного капіталу свідчать, що наразі лише ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» володіє достатніми можливостями для вільного фінансового маневру (у інших двох кондитерських фабрик «ROSHEN» розрахункові значення за цим показником або від'ємні, або є дуже близькими до абсолютного нуля);

– у всіх трьох кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» наявне зростання вартості щомісячної амортизації їх ОЗ (основних засобів), зростання значення коефіцієнту фондівдачі, а також відповідне зменшення значення за коефіцієнтом фондомісткості. Це говорить про те, що усім 3-м кондитерським фабрикам «ROSHEN» властиве підвищення ефективності використання їх ОЗ за

обраний досліджуваний період 2021-2023 рр. Окрім цього, зростання значення коефіцієнта фондоозброєності праці ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» й ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» свідчить про позитивний ріст як продуктивності праці, так і ступеня її технічної оснащеності (озброєності) за досліджуваний період 2021-2023 рр. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» за цим показником, нехай і не критично, але наразі знаходиться в “аутсайдерах” у порівнянні із двома вищезазначеними фабриками корпорації «ROSHEN».

Наступним кроком аналізу поточної виробничо-господарської діяльності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» стане комплексний аналіз їх ділової активності. Тож, результати розрахунків значень ключових показників аналізу ділової активності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за досліджуваний період 2021-2023 рр. представлені у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунків значень показників аналізу ділової активності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN»

№	Показник	Календарний рік (період)			Нормативне значення	Динаміка
		2021	2022	2023		
<i>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
4. Коефіцієнти аналізу ділової активності кондитерської фабрики						
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	0,3175	0,2876	0,4052	Збільшення	+0,0877
4.2	Коефіцієнт оборотності запасів	48,59	35,61	42,91	Збільшення	-5,68
4.3	Виробничий цикл, дні	7,40	10,10	8,39	Зменшення	+0,99
4.4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,987	4,760	6,712	Збільшення	+2,725
4.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	90,28	75,63	53,63	Зменшення	-36,65
4.6	Операційний цикл, дні	97,68	85,73	62,02	Зменшення	-35,66
4.7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,302	1,678	3,305	Збільшення	+1,003
4.8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	156,38	214,53	108,92	Зменшення	-47,46
4.9	Фінансовий цикл, дні	-58,7	-128,8	-46,9	Збільшення (зменшення)	+11,8

Продовж. табл. 3.5

<i>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
4. Коефіцієнти аналізу ділової активності кондитерської фабрики						
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	0,419	0,4335	0,571	Збільшення	+0,152
4.2	Коефіцієнт оборотності запасів	17,76	9,76	11,495	Збільшення	-6,265
4.3	Виробничий цикл, дні	20,27	36,88	31,32	Зменшення	+11,05
4.4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,808	5,422	6,869	Збільшення	+0,061
4.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	52,87	66,39	52,41	Зменшення	-0,46
4.6	Операційний цикл, дні	73,14	103,27	83,73	Зменшення	+10,59
4.7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,948	7,03	11,33	Збільшення	+4,382
4.8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	51,81	51,21	31,77	Зменшення	-20,04
4.9	Фінансовий цикл, дні	21,33	52,06	51,96	Збільшення (зменшення)	+30,63
<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
4. Коефіцієнти аналізу ділової активності кондитерської фабрики						
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	0,775	0,7875	0,956	Збільшення	+0,181
4.2	Коефіцієнт оборотності запасів	9,71	7,884	8,78	Збільшення	-0,93
4.3	Виробничий цикл, дні	37,0	45,66	41,0	Зменшення	+4,00
4.4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,657	5,642	5,706	Збільшення	+0,049
4.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	63,63	63,80	63,09	Зменшення	-0,54
4.6	Операційний цикл, дні	100,63	109,46	104,09	Зменшення	+3,46
4.7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,516	10,675	15,575	Збільшення	+6,059
4.8	Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	37,83	33,72	23,11	Зменшення	-14,72
4.9	Фінансовий цикл, дні	62,8	75,74	80,98	Збільшення (зменшення)	+18,18

Джерело: складено і розраховано автором на основі табл. 2.1 та фінансової звітності із Додатків А-Д

З результатів розрахунків значень показників аналізу ділової активності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» з табл. 3.5 за 2021-2023 рр. можна зробити такі висновки:

– у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» впродовж досліджуваного періоду 2021-2023 рр. суттєво зменшилась тривалість обороту як дебіторської заборгованості (на 36,6 днів), так і кредиторської заборгованості (на 47,4 днів). Це, звичайно, є позитивним явищем, так як свідчить про покращення існуючих можливостей фабрики по погашенню власних поточних боргів та зобов'язань у розрізі її кредиторської заборгованості, так і про вдосконалення комплексної політики кондитерської фабрики у відношенні співпраці з дебіторами у розрізі дебіторської заборгованості її боржників. Єдиною проблемою у провадженні ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» можна вважати зовсім незначне зростання тривалості виробничого циклу (на 1 день), викликане нарощуванням обсягу запасів кондитерської продукції фабрики;

– проблема зростання тривалості виробничого циклу є актуальною і для ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» (на 4 дні), і для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» (на 11 днів) упродовж періоду 2021-2023 рр. Це свідчить про те, що наразі усі три кондитерські фабрики у тій чи іншій мірі потребують вдосконалення своєї збутової діяльності, вираженої у зростанні рівня реалізації запасів кондитерської продукції. В той же час, обом цим кондитерським фабрикам властиве зростання тривалості їх операційного циклу, що також не можна вважати позитивним явищем (зростання тривалості операційного циклу підприємства свідчить про сповільнення провадження його операційної діяльності, що потенційно може негативно вплинути на показники прибутковості підприємства через зростання потреби у додаткових грошових коштах та через зростання ризику виникнення інших фінансових ускладнень). Стосовно тривалості періоду обороту дебіторської заборгованості, як у ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», так і у ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» він не зазнав особливих змін за досліджуваний період 2021-2023 рр. (52 календарні дні і 63 календарні дні відповідно). Стосовно тривалості періоду

обороту кредиторської заборгованості, у обох вищезазначених кондитерських фабрик він зазнав зменшення (на 20 днів й на 14,7 днів відповідно), що можна вважати позитивним явищем, оскільки це свідчить як про покращення боргової політики згаданих кондитерських фабрик «ROSHEN», так і про прискорення темпів розрахунків за борговими зобов'язаннями фабрик короткострокового характеру. В свою же чергу, збільшення періоду тривалості фінансового циклу кондитерських фабрик «ROSHEN» за досліджуваний період 2021-2023 рр. може свідчити про збільшення можливостей підприємств у відношенні вивільнення їх фінансових ресурсів (що дозволяє заощаджувати більше коштів, тим самим зменшуючи потребу у зовнішньому фінансуванні).

Фінальним аспектом аналізу стану виробничо-господарської діяльності трьох кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» буде аналіз ліквідності та рентабельності провадження їх діяльності. Тож, результати розрахунків значень ключових показників аналізу рентабельності діяльності та ліквідності фабрик кондитерської корпорації «ROSHEN» за досліджуваний період 2021-2023 рр. представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Результати розрахунків значень показників аналізу рентабельності та ліквідності підприємств корпорації «ROSHEN»

№	Показник	Календарний рік (період)			Нормативне значення	Динаміка
		2021	2022	2023		
<i>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
5. Коефіцієнти аналізу рентабельності діяльності кондитерської фабрики						
5.1	Рентабельність основної продукції підприємства, %	2,98	-0,12	1,02	більше 0, збільшення	-1,96
5.2	Рентабельність активів (капіталу) підприємства, %	0,81	-0,03	0,36	більше 0, збільшення	-0,45
5.3	Рентабельність власного капіталу підприємства, %	1,34	-0,05	0,46	більше 0, збільшення	-0,88
5.4	Валова рентабельність продажу, %	11,84	14,09	12,63	більше 0, збільшення	+0,79
5.5	Чиста рентабельність продажу, %	2,63	-0,11	0,89	більше 0, збільшення	-1,74
6. Коефіцієнти аналізу ліквідності кондитерської фабрики						
6.1	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,174	0,185	0,303	більше 1	+0,129

Продовж. табл. 3.6

6.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,1595	0,1636	0,2671	0,6-0,8	+0,1076
6.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00037	0,00027	0,00014	більше 0,2	-0,00023
<i>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
5. Коефіцієнти аналізу рентабельності діяльності кондитерської фабрики						
5.1	Рентабельність основної продукції підприємства, %	0,107	-1,25	-0,626	більше 0, збільшення	-0,733
5.2	Рентабельність активів (капіталу) підприємства, %	0,041	-0,51	-0,325	більше 0, збільшення	-0,366
5.3	Рентабельність власного капіталу підприємства, %	0,048	-0,58	-0,368	більше 0, збільшення	-0,416
5.4	Валова рентабельність продажу, %	7,47	8,29	9,72	більше 0, збільшення	+2,25
5.5	Чиста рентабельність продажу, %	0,099	-1,15	-0,565	більше 0, збільшення	-0,664
6. Коефіцієнти аналізу ліквідності кондитерської фабрики						
6.1	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,660	1,102	1,039	більше 1	+0,379
6.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,510	0,639	0,768	0,6-0,8	+0,258
6.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00012	0,00008	0,00066	більше 0,2	+0,00054
<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>						
5. Коефіцієнти аналізу рентабельності діяльності кондитерської фабрики						
5.1	Рентабельність основної продукції підприємства, %	1,83	0,126	2,62	більше 0, збільшення	+0,79
5.2	Рентабельність активів (капіталу) підприємства, %	1,25	0,085	2,14	більше 0, збільшення	+0,89
5.3	Рентабельність власного капіталу підприємства, %	1,38	0,093	2,30	більше 0, збільшення	+0,92
5.4	Валова рентабельність продажу, %	11,5	14,8	14,51	більше 0, збільшення	+3,01
5.5	Чиста рентабельність продажу, %	1,62	0,107	2,24	більше 0, збільшення	+0,62
6. Коефіцієнти аналізу ліквідності кондитерської фабрики						
6.1	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,545	2,6075	4,762	більше 1	+2,217
6.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,667	1,540	3,259	0,6-0,8	+1,592
6.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0029	0,001	0,0029	більше 0,2	+0,00

Джерело: складено і розраховано автором на основі табл. 2.1 та фінансової звітності із Додатків А-Д

Тож, результати розрахунків значень показників аналізу рентабельності діяльності та ліквідності підприємств корпорації «ROSHEN» за 2021-2023 рр. з табл. 3.6 надають змогу дійти таких висновків:

– результати аналізу загальної й швидкої ліквідності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» за 2021-2023 рр. демонструють, що у цих фабрик наразі є достатньо можливостей для погашення їх поточних зобов'язань за рахунок складових ліквідних оборотних активів (за виключенням ПФІ і грошових еквівалентів). В той же час, значення ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» не відповідають нормативу за жодним із коефіцієнтів аналізу, що свідчить про низькі платіжні можливості цієї фабрики у розрізі погашення її поточних зобов'язань за рахунок ліквідних оборотних активів;

– узагальнюючи результати розрахунків за показниками рентабельності, можна із впевненістю стверджувати, що у всіх 3-х кондитерських фабрик вони точно бажають кращого. Ключова причина наявності доволі низького рівня рентабельності усіх трьох кондитерських фабрик «ROSHEN» за 2021-2023 рр. полягає у тому, що вони мали або мінімальний додатній рівень прибутковості (у кращому випадку), або провадження їх діяльності взагалі характеризувалось явищем збитковості (у гіршому випадку). Існування цієї проблеми пояснюється одразу декількома наступними факторами: надто висока собівартість продукції по відношенню до річної виручки кондитерських фабрик з її реалізації; високий рівень операційних та фінансових витрат кондитерських фабрик «ROSHEN».

3.2. Оцінка ймовірності банкрутства та антикризових засад управління діяльністю кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN»

Оцінка ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» (тобто: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика») буде проводитися за моделями оцінки ймовірності банкрутства Альтмана, Таффлера, Терещенка, Лиса і Спрінгейта. Серед усіх цих зазначених моделей банкрутства

найбільш широке застосування мають двофакторна та п'ятифакторна моделі Е. Альтмана. Відповідно, оцінка ймовірності настання банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за моделями банкрутства Альтмана наочно представлена у вигляді табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за моделями банкрутства Альтмана

<i>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Моделі	Коефіцієнти						
Двофакторна модель Альтмана	K_n	$K_{фз}$	–	–	–	–	Z
	0,303	0,3029	–	–	–	–	-0,6954
П'ятифакторна модель Альтмана	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	–	Z
	-0,1599	0,0036	0,0022	3,30	0,402	–	2,202
<i>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Моделі	Коефіцієнти						
Двофакторна модель Альтмана	K_n	$K_{фз}$	–	–	–	–	Z
	1,039	0,132	–	–	–	–	-1,495
П'ятифакторна модель Альтмана	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	–	Z
	0,0083	-0,00325	-0,00267	7,56	0,576	–	5,108
<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Моделі	Коефіцієнти						
Двофакторна модель Альтмана	K_n	$K_{фз}$	–	–	–	–	Z
	4,762	0,0727	–	–	–	–	-5,496
П'ятифакторна модель Альтмана	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	–	Z
	0,2407	0,02145	0,02609	13,75	0,9565	–	9,6105

Джерело: складено й розраховано автором на основі табл. 2.2 та фінансової звітності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» з Додатків А-Д

Тож, згідно із результатами проведених розрахунків за двофакторною моделлю банкрутства Альтмана, оскільки значення «Z» у всіх трьох випадках є меншим нуля ($Z < 0$), то наразі ймовірність банкрутства усіх 3-х досліджуваних кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» – є меншою за 50% і надалі буде знижуватися по мірі зменшення значення «Z». В той же ж час, результати розрахунків за п'ятифакторною моделлю банкрутства Альтмана свідчать про те, що лише ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» й ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» мають низьку ймовірність банкрутства (для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» властива актуальна середня ймовірність настання банкрутства, оскільки її значення «Z» складає 2,202, що є

більшим за 1,81, але меншим за 2,77). За обидва варіаціями моделі Альтмана найкращі результати демонструє ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN», тоді як найгірші результати показує ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» (значення розрахунків якої є найбільш близькими до тих значень, які свідчать про наявність високої ймовірності настання банкрутства за моделями Едварда Альтмана).

Окрім моделей банкрутства Е. Альтмана, буде доцільним звернути увагу і на модель оцінки ризику банкрутства, яка найбільш активно застосовується в українській практиці. Звичайно, це – шестифакторна модель оцінки ймовірності банкрутства О.О. Терещенко. Тож, результати оцінки ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за моделлю банкрутства О. Терещенка наочно представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за моделлю банкрутства Терещенка

<i>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Модель	Коефіцієнти						
Шестифакторна модель Терещенка	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	Z
	1,728	4,30	0,0036	0,009	0,0204	0,402	3,063
<i>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Моделі	Коефіцієнти						
Шестифакторна модель Терещенка	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	Z
	4,934	8,56	-0,00325	-0,00565	0,05285	0,576	8,0985
<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Моделі	Коефіцієнти						
Шестифакторна модель Терещенка	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	Z
	14,108	14,75	0,02145	0,0224	0,1005	0,9565	22,7943

Джерело: складено та розраховано автором на основі [34], табл. 2.2 і фінанс. звітності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» з Додатків А-Д

Тож, згідно з результатами проведених розрахунків за шестифакторною моделлю банкрутства Терещенка, усі три кондитерські підприємства корпорації «ROSHEN» мають низьку ймовірність банкрутства (так як в усіх «Z» > 2). В той же час, знову ж таки, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» має найбільш близьке до високої ймовірності банкрутства значення «Z» за моделлю О. Терещенка, тоді як ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»

демонструє найкращий результат серед усіх трьох досліджуваних підприємств кондитерської корпорації (у «Z» = 22,7943).

І на останок, проведемо оцінку ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за найбільш відомими західними моделями діагностики ризику банкрутства (Таффлера, Спрінгейта та Лиса). Ці три моделі об'єднує перевага у простоті розрахунку, а також у високій точності результату оцінки ймовірності банкрутства того чи іншого підприємства. Самі результати оцінки ризику банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» згідно до моделей Таффлера, Спрінгейта і Лиса наочно представлені у вигляді табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Оцінка ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за моделями банкрутства Таффлера, Спрінгейта та Лиса

<i>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Модель	Коефіцієнти						
Модель Таффлера	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	–	–	Z
	0,2214	0,2989	0,2294	0,402	–	–	0,2618
Модель Спрінгейта	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	–	–	Z
	-0,1599	0,00226	0,01899	0,402	–	–	0,01557
Модель Лиса	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	–	–	Z
	0,0695	0,0508	0,1314	3,30	–	–	0,01984
<i>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Моделі	Коефіцієнти						
Модель Таффлера	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	–	–	Z
	0,4893	1,0187	0,1145	0,576	–	–	0,5045
Модель Спрінгейта	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	–	–	Z
	0,0083	-0,00267	-0,0344	0,576	–	–	0,208
Модель Лиса	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	–	–	Z
	0,11899	0,056	0,14578	7,56	–	–	0,0285
<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</i>							
Моделі	Коефіцієнти						
Модель Таффлера	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	–	–	Z
	2,1695	4,4943	0,06398	0,9565	–	–	1,89865
Модель Спрінгейта	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	–	–	Z
	0,2407	0,02609	0,4088	0,9565	–	–	0,9804

Продовж. табл. 3.9

Модель Лиса	x_1	x_2	x_3	x_4	–	–	Z
	0,3047	0,1388	0,22188	13,75	–	–	0,05836

Джерело: складено й розраховано автором на основі табл. 2.2 та фінансової звітності кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» з Додатків А-Д

Тож, результати проведених розрахунків за моделями банкрутства Лиса, Таффлера та Спрінгейта для кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» свідчать про наступне:

– за моделлю банкрутства Таффлера, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» мають низьку ймовірність настання банкрутства. Найгірший результат оцінки ризику банкрутства за моделлю Таффлера, знову ж таки, демонструє ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN», яка нині має середню ймовірність настання банкрутства ($\langle Z \rangle = 0,2618$, що менше за нормативне значення у 0,3 за моделлю Таффлера);

– за моделлю оцінки ймовірності банкрутства Спрінгейта, лише ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» нині має низьку ймовірність настання банкрутства (ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» та ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» властивий високий ризик банкрутства, так як їх значення $\langle Z \rangle$ є меншим за нормативне значення у 0,862 за моделлю Спрінгейта);

– за моделлю банкрутства Лиса ситуація є аналогічною до оцінки ризику банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за моделлю Спрінгейта (тобто, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» мають високу ймовірність банкрутства, тоді ж як лише ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» властива низька ймовірність банкрутства: $\langle Z \rangle = 0,05836$, що більше за 0,037).

Таким чином, результати оцінки ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» свідчать, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» наразі найбільш схильна до ризику настання банкрутства та нині найбільше потребує оперативного застосування заходів антикризового

управління для мінімізації (нейтралізації) поточного ризику банкрутства. ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» ризик настання банкрутства наразі не загрожує (за усіма моделями банкрутства, представленими у табл. 2.2, підприємство має дуже низьку ймовірність настання банкрутства, що свідчить про його фінансову стійкість до впливу криз й кризових явищ, які загрожують порушенню фінансової рівноваги підприємства, що стимулює зростання ризику його банкрутства). Тож, серед усіх 3-х кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» тільки ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» нині не може бути віднесена до категорії потенційно-можливих банкрутів (наочний приклад здійснення всіх розрахунків за моделями банкрутства для ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» продемонстрований у Додатку Е).

Висновки до розділу 3.

У розділі 3 було представлено детальну характеристику і аналіз поточної виробничо-господарської діяльності 3-х кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» (ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Київська кондитерська фабрика»), у контексті якої були висвітлені ключові відомості про кондитерські фабрики (охоплюють характеристику основних видів їх економічної діяльності, інформацію стосовно поточної вартості Статутного капіталу підприємства та кількості працівників, а також юридичні аспекти, які висвітлюють інформацію про ключового власника пакету акцій фабрик, особу кінцевого бенефіціара, дату проведення державної реєстрації, юридичну адресу, тощо), а також результати розрахунків за групами показників, які характеризують структуру активів і пасивів фабрик «ROSHEN», їх майновий стан й стан ГП, ліквідність, платоспроможність, ділову активність та рентабельність. Результати аналізу за 2021-2023 рр., який виступає періодом дослідження, в цілому свідчать про те, що:

– домінуючу роль у структурі активів усіх трьох кондитерських фабрик «ROSHEN» займають *необоротні активи* (в середньому 75-85% усіх активів), тоді як домінуючу роль у структурі їх пасивів займає *власний капітал* (понад 60%). В той же час, усім трьом кондитерським фабрикам «ROSHEN» властиве

погіршення технічного стану їх основного капіталу (свідченням чому виступає стаке зростання значення коефіцієнту зносу їх ОЗ впродовж 2021-2023 рр.);

– аналіз коефіцієнтів платоспроможності надає змогу переконатися, що усі три фабрики мають високий ступінь фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування їх діяльності, мають сталі можливості розраховуватися по власних боргових зобов'язаннях перед кредиторами за рахунок складових ВК, а також мають достатній рівень продуктивності праці і її технічної оснащеності;

– аналіз ділової активності кондитерських фабрик «ROSHEN» свідчить, що усі три кондитерські фабрики у тій чи іншій мірі потребують вдосконалення власної збутової діяльності, вираженої у зростанні поточного рівня реалізації запасів їх кондитерської продукції. В той же час, збільшення періоду тривалості фінансового циклу кондитерських фабрик «ROSHEN» за 2021-2023 рр. свідчить про збільшення їх можливостей у відношенні вивільнення фінансових ресурсів, що дозволяє їм заощаджувати більше коштів, тим самим, зменшуючи потребу у зовнішньому фінансуванні;

– аналіз ліквідності та рентабельності діяльності кондитерських фабрик «ROSHEN» за період 2021-2023 рр. свідчить про те, що за виключенням ПрАТ «Київська кондитерська фабрика ROSHEN» у інших 2-х кондитерських фабрик корпорації – є достатньо можливостей для погашення їх поточних зобов'язань за рахунок складових ліквідних оборотних активів. Незважаючи на це, аналіз розрахунків демонструє актуальну наявність низького рівня рентабельності усіх трьох кондитерських фабрик «ROSHEN», що пояснюється мінімальним рівнем прибутковості (у кращому випадку) і фактом збитковості діяльності (у гіршому випадку).

Оцінка ймовірності банкрутства кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» за моделями Альтмана, Терещенка, Лиса, Таффлера та Спрінгейта продемонструвала те, що наразі лише ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» є найбільш схильною до ризику настання банкрутства і найбільше потребує застосування заходів антикризового управління для мінімізації ризику банкрутства (тобто, ця фабрика – є *аутсайдером* серед кондитерських фабрик «ROSHEN» за результатами емпіричного аналізу антикризового управління).

РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Розробка напрямів і заходів антикризового управління стосовно запобігання погіршенню фінансового стану кондитерських підприємств та нейтралізації ризику їх банкрутства

Розробка напрямів та заходів антикризового управління підприємством виступає ключовим етапом, який визначає попередні можливості підприємства щодо запобігання впливу кризових наслідків на погіршення його фінансового стану й зростання ризику його банкрутства. Відповідно, перш ніж переходити до процесу розробки напрямів і заходів антикризового управління діяльністю підприємства, необхідно провести діагностику фінансового стану підприємства і скласти уявлення про ступінь поточного ризику його банкрутства (що доволі успішно було зроблено у процесі написання емпіричного аналізу у 3-му розділі дослідження цієї роботи). В залежності від результатів діагностики фінансового стану і ризику настання банкрутства підприємства, ідентифікуються параметри кризи, якщо її негативний вплив на його виробничо-господарську діяльність не піддається жодному сумніву (тобто, ідентифікується масштаб та характер кризи і чинники, які зумовили виникнення кризи та генерують загрозу її подальшого поглиблення; складається прогноз сценарію щодо подальшого протікання кризи на підприємстві, тощо). На основі цієї інформації проводиться оцінка існуючих можливостей підприємства по подоланню негативних наслідків впливу кризи, що має стати основою для розробки і реалізації комплексної програми напрямів та заходів по виведенню підприємства зі стану кризового положення (іншими словами: «розробка напрямів і заходів антикризового характеру по досягненню стабілізації фінансового стану підприємства, а також нейтралізації потенційно-можливого ризику (загрози) його банкрутства»).

Діагностика фінансового стану підприємства та визначення ймовірності настання його банкрутства виступає прикладом *кількісної діагностики* системи антикризового управління діяльністю підприємства поряд із напрямом *якісної*

діагностики, які формують комплексну систему діагностування антикризового управління підприємством, яка ідентифікує причини виникнення кризи і форми її прояву на підприємстві, а також виступає основою для оцінки можливостей підприємства у подоланні негативних наслідків впливу кризових явищ на його поточну виробничо-господарську діяльність (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Комплексна система кількісного та якісного діагностування антикризового управління діяльністю підприємства

Джерело: складено самостійно автором на основі інформації [20; 31]

У доповнення до наочної інформації на рис. 4.1 буде доречним додати, що комплексна система кількісного та якісного діагностування антикризового управління діяльністю підприємства здатна продемонструвати реальну картину стану справ на підприємстві і відповідно її чіткому уявленню формуватимуться подальші напрями й заходи антикризового управління, які мають забезпечити виконання завдань по стабілізації фінансового стану підприємства та усунення

потенційно-можливого ризику його банкрутства.

Результати емпіричного аналізу антикризового управління діяльністю кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN» продемонстрували таке:

– лише ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» властивий *стійкий* фінансовий стан та лише цій кондитерській фабриці наразі взагалі не загрожує ризик настання банкрутства;

– ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» вже у певній мірі властивий ризик потенційно-можливого настання банкрутства. Окрім цього, в той же час, фінансовий стан цієї фабрики за результатами аналізу є близьким до показників аналізу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика», але з певними нюансами (наприклад: ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має більшу питому вагу короткострокових зобов'язань у структурі власних пасивів порівняно із ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика», не володіє достатніми можливостями для вільного фінансового маневру, а результативність діяльності кондитерської фабрики характеризується як явищем збитковості, так і від'ємними значеннями показників оцінки рентабельності). Враховуючи це, поточний фінансовий стан ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можна охарактеризувати як *умовно стійкий*;

– ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» найбільш схильна до ризику настання банкрутства, а фінансовий стан цієї кондитерської фабрики наразі можна охарактеризувати як *передкризовий*. Наприклад, на відміну від ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», актуальний фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» характеризується від'ємним значенням обсягу власного оборотного капіталу і низькими значеннями показників ліквідності (тобто, підприємство наразі не має достатніх платіжних можливостей ні для фінансування потреб своєї виробничо-господарської діяльності за рахунок власних коштів, ні для погашення своїх же поточних зобов'язань за рахунок ліквідних оборотних активів). Таким чином, у табл. 4.1 наочно представлені усі результати аналізу, які характеризують як поточний фінансовий стан кондитерських підприємств корпорації «ROSHEN»

й ризик їх банкрутства, так і ключові кризові прояви, які негативно впливають на становище вищезгаданих підприємств та потребують застосування заходів антикризового управління.

Таблиця 4.1 – Характеристика поточного фінансового стану, ймовірності банкрутства і проблем кризового характеру кондитерських фабрик «ROSHEN»

<i>Назва кондитерської фабрики «ROSHEN»</i>	<i>Характеристика фінансового стану і ризику банкрутства</i>	<i>Внутрішні проблеми та кризові прояви, які негативно впливають на становище фабрик і потребують застосування заходів антикризового управління для свого вирішення</i>
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика»	Стійкий фінансовий стан та дуже низький (фактично відсутній) ризик банкрутства	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення технічного стану основного капіталу кондитерської фабрики; – сталий мінімальний рівень прибутковості діяльності кондитерської фабрики
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	Умовно-стійкий фінансовий стан і помірна ймовірність настання банкрутства	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення технічного стану основного капіталу кондитерської фабрики; – відсутність достатніх можливостей як для «вільного фінансового маневру», так і для фінансування потреб виробничої діяльності за рахунок власних оборотних грош. коштів; – наявність явища збитковості діяльності; – зростання обсягів виробничих запасів та тривалості виробничого циклу підприємства на більш, ніж 11 календарних днів
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика»	Передкризовий фінансовий стан та висока ймовірність настання банкрутства	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення технічного стану основного капіталу кондитерської фабрики; – утримання рентабельності діяльності на межі між мінімальним рівнем прибутковості і явищем збитковості; – відсутні достатні платіжні можливості як для фінансування потреб власної виробничо-господарської діяльності за рахунок власних оборотних коштів, так і для погашення своїх поточних зобов'язань за рахунок ліквідних оборотних активів; – вагомий обсяг боргів (короткострокових зобов'язань) у структурі пасивів та фабрика отримує більше позик, аніж встигає їх погашати; – зменшення ступеня технічної оснащеності (фондоозброєності) праці персоналу фабрики

Джерело: складено самостійно автором на основі результатів емпіричного аналізу

Тож, згідно із табл. 4.1, серед трьох кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» саме ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» найбільше потребує оперативного застосування заходів антикризового управління для відновлення фінансової стійкості фінансового стану підприємства та нейтралізації високого ризику його банкрутства. Але ж, незважаючи на те, наскільки високим є ризик банкрутства й наскільки стійким є фінансовий стан, так чи інакше, на сьогодні усі 3 кондитерські фабрики «ROSHEN» потребують застосування відповідних напрямів та заходів антикризового управління (з різницею лише у більшій, чи меншій мірі, відповідно до кількості і характеру нагальних кризових проблем). Загальні напрями антикризового управління, які повинні дозволити запобігти погіршенню фінансового стану кожної з кондитерських фабрик «ROSHEN» (в залежності від характеристики їх поточного фінансового стану та ймовірності настання банкрутства згідно з табл. 4.1), можна представити наступним чином:

– для ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»»: цільове продовження використання поточної фінансової політики і фінансової стратегії з упором на забезпечення вдосконалення технічного стану основного капіталу кондитерської фабрики й збільшення рівня прибутковості її діяльності;

– для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»»: забезпечення відновлення фінансової стійкості і застосування дій, які повинні усунути вплив неефективних рішень апарату менеджменту кондитерської фабрики (які, перш за все, проявляються у зменшенні фінансових можливостей підприємства та в збитковості провадження його виробничо-господарської діяльності);

– для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»»: забезпечення усунення явища нарощування боргів, відновлення платіжних можливостей та недопущення зростання рівня збитковості діяльності кондитерської фабрики з метою відновлення стійкості передкризового фінансового стану й нівелювання ризику актуальної високої ймовірності настання банкрутства підприємства.

У відповідності до вищезазначених напрямів антикризового управління, для кожного підприємства (кожної кондитерської фабрики «ROSHEN») можна представити наступні ключові заходи антикризового управління (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Рекомендовані до застосування заходи антикризового управління для кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN»

Назва кондитерської фабрики «ROSHEN»	Перелік рекомендованих заходів антикризового управління
<p style="text-align: center;">ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – модернізувати наявне обладнання й устаткування підприємства, або продати його для інвестування виручених коштів у купівлю нового виробничого кондитерського обладнання й устаткування (для вирішення проблеми погіршення технічного стану основного капіталу кондитерської фабрики); – оптимізувати витрати собівартості продукції підприємства через вдосконалення її асортименту і оновлення процесів виробництва, внести зміни у поточну цінову політику фабрики та припинити випуск нерентабельної продукції, яка не користується попитом у споживача (з метою нарощування рівня прибутковості діяльності кондитерської фабрики) – забезпечити проведення регулярного моніторингу і контролінгу виробничо-господарської діяльності кондитерської фабрики із метою завчасної ідентифікації факторів і ризиків, які потенційно можуть викликати загострення кризових процесів на підприємстві у майбутньому

<p>ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»</p>	<p>Усе те саме, що для ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN», а також:</p> <ul style="list-style-type: none"> – провести перегляд поточних положень політики збуту продукції підприємства для прискорення темпів її реалізації та зменшення обсягу накопичення запасів кондитерської продукції, що повинно позитивно позначитися на тривалості виробничого циклу; – провести реорганізацію неефективних структурних підрозділів підприємства й оптимізацію операційних витрат його діяльності, що повинно позитивно вплинути на зменшення обсягу побічних витрат фабрики та має створити додаткові сприятливі умови для її виходу з положення збитковості діяльності завдяки перевищенню операційних доходів фабрики над її операційними витратами; – акцентувати увагу поточної політики кондитерської фабрики на стимулюванні нарощування доходів підприємства від фінансових інвестицій, що має створити додаткові можливості для «вільного фінансового маневру», а також прискорити темпи перетворення мобільних фінансових активів фабрики у ліквідні грошові кошти; – акцентувати увагу поточної політики кондитерської фабрики на забезпеченні високого рівня фінансової безпеки та забезпеченні максимально повного ефективного використання наявних засобів і можливостей для відновлення фінансової стійкості й досягнення стану фінансової рівноваги підприємства у тривалій перспективі
--	--

Продовж. табл. 4.2

<p>ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»</p>	<p>Усе те саме, що є актуальним для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»/ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика», а також:</p> <ul style="list-style-type: none"> – спрямувати наявні можливості підприємства на стимулюванні погашення власних боргів й кредитних зобов'язань і здійснити конверсію боргів шляхом перетворення короткострокових боргів у нові довгострокові зобов'язання та позики, що має поліпшити стан позичальника (ПрАТ «Київська кондитерська фабрика») і з точки зору тривалої перспективи створити про нього уявлення як про клієнта, з яким потенційно можна рекомендувати співпрацю у сфері кредитування; – розглянути можливість проведення «реінжинірингу» (що являє собою проведення комплексної процедури по перепроєктуванню та створенню нових ділових процесів на підприємстві за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах) з метою різкого підвищення ефективності та результативності діяльності кондитерської фабрики, продуктивності праці і оптимізації витрат її часу на виготовлення й обслуговування зберігання продукції; – у радикальному випадку вдається до запровадження відповідних санаційних заходів, які можуть бути болючими для підприємства, але, в той же час, можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи, нейтралізацію високого ризику банкрутства, а також відновлення ним стабільного рівня прибутковості, рентабельності та конкурентоспроможності діяльності у тривалій перспективі (а саме ж, такими санаційними заходами можуть бути: скорочення чисельності працівників підприємства, повна ліквідація окремих неефективних структурних підрозділів підприємства, проведення зворотного лізингу, замороження інвестиційних вкладень, зміна організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства, жорсткий контроль усіх категорій витрат, тощо)
---	---

Джерело: складено автором на основі результатів емпіричного аналізу та інформації з табл. 1.5 й [28; 31; 43]

Таким чином, згідно із представленою інформацією у табл. 4.2, кількість заходів антикризового управління і їх сутність, які рекомендується запровадити підприємству, прямо залежить від його поточного фінансового стану, характеру нагальних проблем кризового характеру та актуального ризику банкрутства. В свою чергу, програма заходів антикризового управління виступає основою для вибору і формування майбутньої антикризової стратегії управління діяльністю підприємства, мова про яку детальніше піде у наступному підрозділі роботи.

4.2. Практичні пропозиції щодо формування та вибору антикризової стратегії управління діяльністю кондитерського підприємства

Вибір і формування антикризової стратегії підприємств, окрім напрямів й заходів антикризового управління, має орієнтуватися і на поточне положення підприємства на його галузевому ринку. Ринкове положення ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» й ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» прямо залежить від стану поточного ринкового положення корпорації «ROSHEN» на ринку виробництва і продажу кондитерської продукції в цілому. Згідно актуального рейтингу «Top 100 candy companies» за 2024-й рік [54], кондитерська корпорація «ROSHEN» посідає 24-те місце у світі із загальним обсягом товарообороту кондитерської продукції у 800 млн. дол. США. Очолює же рейтинг група компаній «Mondelēz International», яка за поточний рік має товарооборот кондитерської продукції у понад 36 млрд. дол. США. «Mondelēz International» на сьогодні представлена в Україні підприємством «Монделіс Україна», яке виготовляє таку кондитерську продукцію: шоколадні плитки «Milka» та «Корона»; печиво «Oreo», «Belvita» й «TUC», бісквітні тістечка з начинкою «Ведмедик Барні», чіпси «ЛЮКС», тощо [52]. Виробничі потужності ПрАТ «Монделіс Україна» розташовані у Сумській та Київській областях України. Станом на початок 2024 року вартість активів/пасивів ПрАТ «Монделіс Україна» складає суму у 4,1 млрд. грн., підприємство отримало 6 млрд. грн. чистого доходу із реалізації кондитерської продукції та отримало чистий прибуток у обсязі 404 млн. грн. [49]. Ці показники еквівалентні вартості активів/пасивів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»; вартості 71,41% чистого доходу, який отримали усі три кондитерські фабрики «ROSHEN» разом узяті за 2023-й календарний рік, а також всього лише 20 808 тис. грн. річного чистого прибутку з ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» й ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика», що еквівалентно 5,15% вартості чистого прибутку, який отримав ПрАТ «Монделіс Україна» за той самий період аналізу (в 404 264 тис. грн.). Такий стан справ на кондитерських підприємствах

«ROSHEN» виступає зайвим свідченням того, що усі три фабрики корпорації в тій чи іншій мірі потребують застосування заходів антикризового управління з метою вирішення своїх нагальних проблем кризового характеру і формування індивідуальної антикризової стратегії управління з метою забезпечення сталого розвитку усіх трьох кондитерських фабрик «ROSHEN» у тривалій перспективі.

Тож, згідно із рис. 1.1, а також отриманими висновками за результатами емпіричного аналізу, в залежності від поточного фінансового стану, характеру проблем кризового характеру і актуального ризику банкрутства, кондитерським фабрикам «ROSHEN» рекомендується зробити вибір на користь формування наступних антикризових стратегій управління:

– *стратегія скорочення витрат* (для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»): так як ключові проблеми кризового характеру підприємства, так чи інакше, зводяться до збитковості діяльності, наявності високого рівня побічних витрат й накопичення запасів кондитерської продукції, зміст дій антикризової стратегії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» повинен бути сфокусований на пошуку можливостей і вжитті заходів для скорочення витрат підприємства з метою відновлення прибутковості його діяльності та збільшенні його власних фінансових можливостей. Окрім цього, підприємству можна порекомендувати комбінувати стратегію скорочення витрат з паралельно-послідовною стратегією структурних перетворень, яка передбачає втілення додаткових маркетингових заходів стосовно підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства і продовження роботи з приростом обсягів її продажу та отримуваних доходів з її реалізації у довгостроковій перспективі, що у підсумку гарантуватиме ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» як вирішення вищезгаданих проблем, так і стійкість її фінансового стану, не допустивши зростання ризику банкрутства і тим паче – потенційно-можливої ліквідації, яка є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється лише тоді, коли підприємство абсолютно не володіє ніякими можливостями для забезпечення продовження власної діяльності);

– *стратегія попередження кризи і протидії кризовим явищам* (до ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика»): так як кондитерській фабриці наразі

властивий стійкий фінансовий стан та дуже низький (фактично відсутній) ризик банкрутства, а характер усіх нагальних проблем підприємства зводиться лише до погіршення технічного стану його основного капіталу (виробничих машин й обладнання) і наявності мінімального рівня прибутковості діяльності, зміст дій антикризової стратегії ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» повинен бути сфокусований на виконанні мір по протидії виникненню кризових явищ, на підготовці до можливої появи кризи та ліквідації її проявів на початковому етапі. Вищезазначена стратегія характеризується гнучкістю і адаптивністю, так як існуючі можливості підприємства дозволяють йому швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища і змін умов внутрішнього середовища функціонування та провадження діяльності;

– *антикризова стратегія реструктуризації* для ПрАТ «ККФ» (ПрАТ «Київська кондитерська фабрика»): так як кондитерська фабрика має найгірше становище серед кондитерських фабрик «ROSHEN» (наявність передкризового фінансового стану, високої ймовірності настання банкрутства, вагомого обсягу боргів, дуже низьких платіжних можливостей і близької до нуля рентабельності діяльності), зміст дій антикризової стратегії управління підприємством має бути сфокусований на забезпеченні виконання мір, які повинні створити відповідні умови для відновлення прибутковості і конкурентоспроможності підприємства на ринку виробництва кондитерської продукції, а саме: впровадження новітніх схем збуту продукції і поставок матеріально-технічних ресурсів, зміна стратегії закупівель і діючої системи управління, реструктуризація боргових зобов'язань і стимулювання скорочення залученого капіталу фабрики, розробка нових видів кондитерської продукції та впровадження принципово нових форм організації виробництва, корінна перебудова переважної більшості технологічних процесів та ліквідація неефективних структурних підрозділів підприємства, тощо). У разі успіху впровадження стратегії реструктуризації на початковому етапі, її можна комбінувати із положеннями *антикризової стратегії прориву*, яка має надати додаткові можливості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» у забезпеченні істотного поліпшення ключових аспектів діяльності фабрики у короткий час та

передбачає орієнтацію підприємства на досягнення лідируючого положення на ринку (досягнення цих цілей гарантує ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» не тільки зупинку тенденції нарощування боргових зобов'язань, нейтралізацію високого ризику банкрутства і відновлення фінансової стійкості, а і повернення колишніх лідерських конкурентоспроможних позицій і втраченої частки ринку виробництва кондитерської продукції України).

Наочно вищеописані результати дослідження щодо вибору антикризової стратегії управління для кондитерських фабрик «ROSHEN» можна представити у вигляді рис. 4.2.



Рисунок 4.2 – Рекомендація вибору антикризової стратегії управління для кондитерських фабрик «ROSHEN» (Джерело: власна розробка автора)

Таким чином, кожній із трьох кондитерських фабрик «ROSHEN» наразі рекомендується обрати власну антикризову стратегію управління відповідно до їх поточного фінансового стану, ймовірності банкрутства і характеру нагальних кризових проблем. А сам успіх втілення тієї чи іншої стратегії вже залежатиме від рівня професіоналізму менеджменту керівництва кожної із вищезазначених кондитерських фабрик «ROSHEN» та їх стратегічної далекоглядності.

Висновки до розділу 4.

У розділі 4 представлено напрями та заходи антикризового управління, а також обґрунтування вибору антикризових стратегій для трьох кондитерських фабрик «ROSHEN» в залежності від їх фінансового стану і актуального ризику настання банкрутства. ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» наразі має стійкий фінансовий стан та дуже низький (фактично відсутній) ризик настання банкрутства, що свідчить про те, що керівництву фабрики варто дотримуватися стратегії попередження кризи й протидії кризовим явищам через забезпечення проведення регулярного моніторингу та контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства. Стосовно ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», фінансовий стан фабрики – є умовно-стійким, а ризик настання її банкрутства характеризується помірною ймовірністю. І враховуючи те, що запропоновані заходи антикризового управління зводяться до вирішення проблем збитковості діяльності, наявності високого рівня побічних витрат і стрімкого накопичення запасів кондитерської продукції, керівництву фабрики доцільно взяти до уваги концепцію стратегії скорочення витрат у комбінації із окремими положеннями стратегії структурних перетворень. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» є єдиною кондитерською фабрикою «ROSHEN», які властивий передкризовий фінансовий стан та висока ймовірність настання банкрутства. Враховуючи це, керівництву фабрики рекомендується узяти до уваги більш сміливі та ризикові антикризові стратегії управління, а саме – концепцію стратегії реструктуризації у поєднанні зі стратегією прориву, що повинно у короткі терміни забезпечити відновлення прибутковості та фінансової стійкості підприємства, нівелювання високого ризику банкрутства і погашення лєвової долі боргових зобов'язань.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у процесі написання роботи були виконані усі поставлені завдання, завдяки чому вдалося отримати такі висновки:

1. Сутність поняття «криза» у сучасній науковій літературі трактується українськими науковцями переважно як певна ситуація чи сукупність ситуацій, які були викликані впливом негативних факторів внутрішнього та зовнішнього характерів і призвели до порушення фінансово-економічної рівноваги суб'єкта господарювання, яким виступає підприємство. Щодо сутності «антикризового управління», вчені розглядають цю категорію як особливу систему, яка є дуже важливою та невід'ємною складовою загальної системи управління діяльністю підприємством, основна роль якої полягає у попередженні й подоланні кризи на підприємстві і нівелюванні потенційно-можливої загрози його банкрутства;

2. Основними аспектами аналізу, за якими зазвичай класифікують явище «кризи», виступають причини виникнення кризи і її різновиди в залежності від обраної класифікаційної ознаки. Причини виникнення кризи бувають екзогенні та ендогенні і, відповідно, пов'язані з умовами зовнішнього середовища (таких як політична ситуація у країні, стан розвитку економіки, тенденції НТП, тощо) та із умовами внутрішнього середовища діяльності підприємства (стан справ в області управління фінансовими потоками, виробництвом і іншими процесами, які підлягають повному/обмеженому впливу з боку керівництва підприємства). Різновиди криз, в свою чергу, можуть класифікуватися в залежності від стадії та характеру розвитку, масштабу свого прояву, тривалості в часі, інтенсивності, керованості стратегії антикризового управління, форми виникнення, тощо;

3. Система антикризового управління діяльністю підприємства – є дуже багатогранною системою, ефективність і результативність функціонування якої можна охарактеризувати залежно від виконання основної мети антикризового управління, його етапів, стадій, типів, ключових завдань, методів і функцій. Усі ці елементи системи антикризового управління представляють собою комплекс аспектів, на базі яких створюється уявлення щодо можливостей підприємства протистояти негативному впливу кризових явищ і втілювати положення його

антикризової стратегії. У сучасній науковій економічній літературі антикризова стратегія трактується як певний план дій і управлінських рішень на відповідний період часу, який дозволяє підприємству встати на шлях зростання і зміцнення його позицій на ринку, забезпечивши його фінансове оздоровлення та усунення потенційно-можливого ризику банкрутства. Відповідно, залежно від стійкості поточного фінансового стану підприємства, ризику його банкрутства, а також застосовуваних заходів антикризового управління, робиться висновок про вид антикризової стратегії, яку керівництву підприємства рекомендується «втілити у життя» із метою вирішення нагальних проблем кризового характеру (такими антикризовими стратегіями є: стратегія виживання, стратегія прориву, стратегія попередження кризи та протидії кризовим явищам, стратегія реструктуризації, стратегія реорганізації, стратегія стабілізації, стратегія скорочення, тощо);

4. Формування методологічної бази роботи враховує загальнонаукові й специфічні методи дослідження, а також практичні способи їх застосування за темою підготовки дипломної роботи. Відповідно, загальнонауковими методами дослідження, які використовувалися у процесі написання роботи, стали: метод аналізу, метод синтезу, метод класифікації, дедуктивний й індуктивний методи, метод порівняння, а також логічне узагальнення. В свою чергу, специфічними методами дослідження, які використовувалися при написанні роботи, є: методи табличного і графічного аналізу, методи математичного моделювання і аналізу (метод фінансового аналізу, метод коефіцієнтного аналізу, метод абсолютних й відносних різниць, тощо). Специфічні методи дослідження за темою написання роботи використовувалися при наочному представленні результатів розрахунків за групами показників антикризової оцінки та аналізу, які характеризують стан грошових потоків, майновий стан, платоспроможність, рентабельність, ділову активність і ліквідність діяльності досліджуваних підприємств (кондитерських фабрик «ROSHEN»), а також оцінку актуальної ймовірності їх банкрутства за багатофакторними моделями Альтмана, Терещенка, Таффлера, Спрінгейта та Лиса. Також, методологія дослідження цієї роботи охоплювала характеристику нормативно-правового забезпечення антикризового управління підприємством,

яке представляє собою сукупність регламентуючих нормативно-правових актів різного рівня (від державних Законів і до внутрішньої документації компанії), які визначають характерні умови, засоби та можливості протидії підприємства впливу кризових явищ, що дозволяє скласти попереднє уявлення про актуальне положення справ на підприємстві та ймовірний ризик його банкрутства;

5. У фокусі емпіричного аналізу антикризового управління – був аналіз виробничо-господарської діяльності кондитерських фабрик «ROSHEN» (ПрАТ ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» й ПрАТ «Київська кондитерська фабрика») за період 2021-2023 рр., результати якого продемонстрували як спільні, так і відмінні риси актуального фінансового стану цих фабрик. Стосовно спільного, можна згадати домінування необоротних активів (в середньому 75-85%) у структурі активів за умов сталого зростання зносу і погіршення технічного стану основного капіталу зазначених кондитерських фабрик; наявність достатнього ступеня фінансової незалежності, який відповідає нормативному значенню; наявність загального низького рівня рентабельності діяльності, тощо. Що стосується відмінних рис, за результатами розрахункових значень показників антикризової оцінки і аналізу варто зробити висновок, що найбільш фінансово-стійким підприємством «ROSHEN» виступає ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» в той час, як найменш фінансово стійким наразі є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика». Окрім цього, згідно із результатами оцінки ймовірності банкрутства, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» – є найбільш схильною до ризику настання банкрутства, що додатково підтверджує те, що підприємство знаходиться у передкризовому стані і не є фінансово-стійким до впливу криз й кризових явищ, які потенційно можуть загрожувати порушенню його фінансової рівноваги. Відповідно, серед усіх трьох кондитерських фабрик «ROSHEN», ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» найбільше потребує застосування заходів антикризового управління, а також втілення положень обраної антикризової стратегії управління із метою відновлення стійкості власного фінансового стану, повернення конкурентних позицій на кондитерському ринку України і нейтралізації ризику банкрутства;

6. Навіть незважаючи на стійкий фінансовий стан та фактично відсутній ризик банкрутства, кваліфіковане керівництво підприємства зазвичай все одно зацікавлене у застосуванні заходів антикризового управління за відповідними напрямками. Результати емпіричного аналізу надають змогу зробити висновок, що ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» варто було сфокусуватися на цільовому продовженні використання поточної фінансової політики із упором на забезпечення вдосконалення технічного стану основного капіталу фабрики і збільшення рівня прибутковості її діяльності. На контрасті до цього, для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» правильним напрямом став курс на усунення явища нарощування боргів, відновлення платіжних можливостей і недопущення зростання рівня збитковості діяльності кондитерської фабрики. Стосовно безпосередньо самих заходів антикризового управління, їх характер і перелік, який рекомендується застосувати підприємству, прямо залежить від його поточного фінансового стану, кризових факторів та актуального ризику банкрутства. Детальніше, рекомендовані заходи антикризового управління для кондитерських фабрик корпорації «ROSHEN» представлені у табл. 4.2;

7. Оскільки характеристика фінансового стану і ризику банкрутства 3-х кондитерських фабрик «ROSHEN» носить суттєві відмінності, відповідно, для кожної підприємства є свої пропозиції по вибору та формуванню антикризової стратегії управління. ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика» (відсутній ризик банкрутства й стійкий фінансовий стан) доречно дотримуватися стратегії попередження кризи і протидії кризовим явищам. Стосовно ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (умовно-стійкий фінансовий стан і помірний ймовірність ризику настання банкрутства), кращою рекомендацією було б звернути увагу на стратегію скорочення витрат у комбінації із окремими положеннями стратегії структурних перетворень. І стосовно ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» (передкризовий фінансовий стан і доволі високий ризик настання банкрутства), доцільно б узяти до уваги стратегію реструктуризації у поєднанні зі стратегією прориву, що у найкоротші терміни має гарантувати підприємству відновлення фінансової стійкості та нівелювання актуального високого ризику банкрутства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: офіційний портал. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2024)
2. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. №2(17). С. 914–918.
3. Бегун С.І. Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №4. С. 36–42.
4. Бова В.А. Хринюк О.С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Електронне видання «Ефективна економіка»*. 2018. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 02.11.2024)
5. Бугай В., Федорець А. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»). *Електронний журнал «Економіка і суспільство»*. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2421> (дата звернення: 02.11.2024)
6. Валінкевич Н.В., Старунський В.В. Система забезпечення антикризового управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. №12. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/275.pdf> (дата звернення: 13.11.2024)
7. Господарський кодекс України (чинний, поточна редакція 03.09.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 13.11.2024)
8. Гринько Т.В. Антикризова стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст: Прикладна економіка*. 2013. №8. С. 51–53.
9. Денисюк О.Г. Сутність, класифікація і причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ, Серія: Економічні науки*. 2015. №1. С. 80–88.
10. Дергунова М.В. Сучасна модель антикризового фінансового управління. *Вчені записки*. 2018. №3. С. 96–110.
11. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Журнал «Економіка і суспільство»*. 2016. №2. С. 265–269.

12. Закон України «Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» (чинний). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/543/96-вр#Text> (дата звернення: 13.11.2024)
13. Зачосова Н.В., Куценко Д.М. Правові аспекти антикризового управління у системі фінансового менеджменту. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2014. №2(10). С. 172–180.
14. Кліпкова О.І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління. *Науковий вісник Львівського торговельно-економічного університету, Серія: Економічні науки*. 2017. №53. С. 122–127.
15. Конєва Т.А., Маляренко А.В. Фінансування операційної діяльності та показники фінансового стану підприємств кондитерської галузі України. *Вісник Херсонського державного університету, Серія: Економічні науки*. 2017. №27 (3). С. 46–49.
16. Кульгінський Є.А. Суть «кризи» та «антикризового управління». *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №17. С. 119–120.
17. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Електронне видання «Ефективна економіка»*. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 13.11.2024)
18. Лазоренко В.В. Методи оцінки банкрутства в аналізі фінансової стійкості підприємств сфери послуг. *Приазовський економічний вісник: Економіка та управління підприємствами*. 2018. №1(6). С. 62–65.
19. Ліснічук О.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник МГУ, Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. №33. С. 111–116.
20. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. *Фінансовий аналіз: навч. посібник*. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
21. Маркіна І.А., Синякова О.С. Методичні та практичні аспекти впровадження програмного забезпечення антикризового управління підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. №2(39). С. 40–43.

22. Машлій Г.Б., Дзюба Т.А. Операційна діяльність підприємства як складова його ринкової діяльності. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39308/2/FMNESCPS_2022_Dziuba_T-Operational_activities_of_18-20.pdf (дата звернення: 11.11.2024)
23. Міщенко А.Ю., Григор'єва О.В. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник УНУ, Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №13. С. 76–79.
24. Наказ Агентства України з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» (чинний). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97#Text> (дата звернення: 13.11.2024)
25. Національна комісія з цінних паперів і фондового ринку: офіційний портал. URL: <https://stockmarket.gov.ua> (дата звернення: 16.10.2024)
26. Нетудихата К.Л., Трущенко І.С. Теоретичні засади діагностики фінансового стану підприємства в системі антикризового управління. *Східна Європа: бізнес економіка та управління*. 2018. №1(12). С. 207–210.
27. Онлайн будинок юстиції: пошук відомостей в Єдиному Державному Реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://online.minjust.gov.ua/edr-search/> (дата звернення: 25.09.2024)
28. Перерва П.Г., Товажнянський В.Л. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник НТУ «ХПІ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. №59(1168). С. 148–152.
29. Повне дос'є на кожну компанію України: сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/> (дата звернення: 10.11.2024)
30. Погорелов М.І., Сиром'ятников Д.Є., Сиром'ятникова О.В. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління промисловим підприємством. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. №46(1267). С. 68–72.
31. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2015. №12. С. 300–310.

32. Самко О.О. *Фінансовий аналіз діяльності підприємства: тексти лекцій для студентів спеціальності 051 «Економіка»*. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 112 с.
33. Старинець О.Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємства у системі антикризового управління. *Науковий вісник УНУ, Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. №17(2). С. 87–91.
34. Терещенко О.О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві: нова монографія*. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.
35. Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. №1(2). С. 122–126.
36. Хомів О.В. Особливості із проведення науково-економічних досліджень. *Ефективна економіка*. 2015. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4048> (дата звернення: 15.09.2024)
37. Цивільний кодекс України (чинний, поточна редакція від 03.09.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 13.11.2024)
38. Чевганова В.Я. Узагальнююча класифікація криз, що загрожують діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №6. С. 43–48.
39. Шаранов Р.С., Ватченко О.Б. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №6(17). С. 132–138.
40. Шатайло О.В. Кризи соціально-економічних систем: прояви і ознаки. *Вісник КНТЕУ, Серія: Підприємництво*. 2019. №2. С. 91–102.
41. Шатайло О.А., Тюріна Н. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. *БізнесІнформ: Економіка*. 2018. №5. С. 434–439.
42. Шевчук Р.М. *Методологія наукового пізнання: від явища до сутності. Філософські і методологічні проблеми права*. 2016. №1(11). С. 31–45.
43. Шконда В.В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. №3(42). С. 167–175.
44. Ющишина Л.О. *Ю-75 Менеджмент ресурсів і витрат: курс лекцій*. Луцьк: Волинський національний університет ім. Лесі Українки, Факультет економіки та управління, 2022. 103 с.

45. Янковець Т.М., Чернюк Ю.В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №20. С. 58–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_20_14 (дата звернення: 11.10.2024)
46. Clarity Project: фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN» за період 2021-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00382013/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.11.2024)
47. Clarity Project: фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за період 2021-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.11.2024)
48. Clarity Project: актуальні дані із реєстрів перевірки контрагентів. Фінансова звітність ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» за період 2021-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00382191/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.11.2024)
49. Clarity Project: фінансова звітність ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» за 2021-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00382220/finances?current_year=2023 (дата звернення: 20.11.2024)
50. Netudyhata, K. (November, 2019). “Financial State Comparative Diagnostics of the Confectionery Industry Enterprises”. *Efektivna ekonomika: elektronne naukove fakhove vydannya*, vol. 11, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/176.pdf (Last accessed: 16.10.2024)
51. «NESTLE» in Ukraine: Good food, Good life. URL: <https://www.nestle.ua> (Last accessed: 13.11.2024)
52. Mondelez International (UKRAINE). Офіційний сайт представництва компанії в Україні. URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/> (дата звернення: 20.11.2024)
53. «ROSHEN»: про корпорацію і її підприємства (кондитерські фабрики). URL: <https://roshen.com/pro-roshen> (дата звернення: 20.11.2024)
54. 2024 Global Top 100 candy companies. URL: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/2024/global-top-100-candy-companies> (Last accessed: 20.11.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс активів і пасивів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Актив	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи	1000	--	--	--
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1001	--	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--	--
Основні засоби	1010	2 167 436	2 119 246	2 164 780
первісна вартість	1011	2 652 952	2 776 748	2 886 693
знос	1012	485 516	657 502	721 913
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823	772 755	772 127
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	--	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--	--
Інші необоротні активи	1090	2 118	5 461	8 215
Усього за розділом I	1095	2 954 377	2 897 462	2 945 122
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	17 815	25 753	26 052
Виробничі запаси	1101	--	--	--
Незавершене виробництво	1102	--	--	--
Готова продукція	1103	--	--	--
Товари	1104	--	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--
Депозити перестрашування	1115	--	--	--
Векселі одержані	1120	--	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231	179 870	172 654
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами і з бюджетом	1130-1135	44 106	7 127	18 871
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599	542	--
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	--
Гроші та їх еквіваленти (рахунки в банках)	1165	454	325	107
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--	--
Інші оборотні активи	1190	1 765	3 459	2 320
Усього за розділом II	1195	211 970	217 076	220 004
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	--	--	--
Баланс	1300	3 166 347	3 114 538	3 165 126

Пасив	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
<i>Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	1 505 833	1 505 833	2 005 833
Капітал у дооцінках	1405	--	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--	--
<i>Резервний капітал</i>	1415	6 025	7 314	7 314
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	406 594	404 321	416 015
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495	1 918 452	1 917 468	2 429 162
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
<i>Відстрочені податкові зобов'язання</i>	1500	18 594	14 746	9 888
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	--
<i>Інші довгострокові зобов'язання</i>	1515	12 343	13 181	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--
Страхові резерви	1530	--	--	--
Усього за розділом II	1595	30 937	27 927	9 888
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	--	--	--
Видані векселі	1605	--	--	--
<i>Поточна кредиторська заборгованість за:</i>				
<i>довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	25 580	--	56 168
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	491 696	460 245	110 068
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	7 281	17 774	25 828
у т.ч. й податок на прибуток (ПнП)	1621	--	--	--
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	7 355	7 722	10 292
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	26 723	28 342	37 859
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	1635	2 266	1 402	860
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	--	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	--	--	--
<i>Поточні забезпечення</i>	1660	18 280	14 610	21 564
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	637 777	639 048	463 437
Усього за розділом III	1695	1 216 958	1 169 143	726 076
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--	--
Баланс	1900	3 166 347	3 114 538	3 165 126

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023 [47]

Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Стаття (назва рядка)	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	979 286	903 195	1 272 251
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(863 265)	(775 911)	(1 111 465)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	116 021	127 284	160 786
збиток	2095	(0)	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	5 572	924	6 012
Адміністративні витрати	2130	(60 082)	(57 231)	(73 329)
Витрати на збут	2150	(7 984)	(7 231)	(11 677)
Інші операційні витрати	2180	(37 238)	(60 084)	(74 638)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 289	3 662	7 154
збиток	2195	–	–	–
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500	0	0
Інші фінансові доходи	2220	49 393	62 678	163 082
Інші доходи	2240	490	0	0
Фінансові витрати	2250	(60 389)	(67 324)	(156 443)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	(0)	(0)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283	–	13 793
збиток	2295	–	(984)	–
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	(4 504)	–	(2 406)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 779	–	11 387
збиток	2355	–	(984)	–
Елементи операційних витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»				
Матеріальні затрати	2500	174 098	212 654	255 676
Витрати на оплату праці	2505	442 969	388 308	604 330
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 421	84 184	132 201
Амортизація	2515	152 718	184 767	198 451
Інші операційні витрати	2520	107 635	30 344	80 344
РАЗОМ	2550	973 841	900 257	1 271 002

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023 [47]

Баланс активів і пасивів ПрАТ «Вінницька кондитерська
фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Актив	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
<i>Нематеріальні активи</i>	1000	1 129	1 251	884
первісна вартість	1001	2 934	3 638	3 992
накопичена амортизація	1002	1 805	2 387	3 108
<i>Основні засоби</i>	1010	4 171 029	3 836 971	3 919 322
первісна вартість	1011	6 518 077	6 576 922	7 055 125
знос	1012	2 347 048	2 739 951	3 135 803
<i>Інвестиційна нерухомість</i>	1015	24 279	23 555	22 832
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	--	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--	--
<i>Відстрочені податкові активи</i>	1045	4 107	14 425	21 520
Гудвіл	1050	--	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--	--
Усього за розділом I	1095	4 200 544	3 876 202	3 964 558
II. Оборотні активи				
<i>Запаси</i>	1100	113 356	268 797	140 349
Виробничі запаси	1101	111 153	266 945	137 692
Незавершене виробництво	1102	1 249	1 501	2 212
Готова продукція	1103	--	--	--
Товари	1104	954	351	445
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--
Депозити перестраховання	1115	--	--	--
Векселі одержані	1120	--	--	--
<i>Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги</i>	1125	370 288	341 482	384 851
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами і з бюджетом</i>	1130-1135	12 169	24 898	6 534
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	1 509	343	310
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	--
<i>Гроші та їх еквіваленти (рахунки в банках)</i>	1165	92	47	345
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--	--
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	1 244	4 275	5 434
Усього за розділом II	1195	498 658	639 842	537 823
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	92 960	80 230	17 265
Баланс	1300	4 792 162	4 596 274	4 519 646

Пасив	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
<i>Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	1 026 876	1 026 876	1 026 876
Капітал у дооцінках	1405	--	--	--
<i>Додатковий капітал</i>	1410	2 269 400	2 269 400	2 269 400
<i>Резервний капітал</i>	1415	36 447	36 544	36 544
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	697 165	673 604	658 882
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495	4 029 888	4 006 424	3 991 702
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	--
<i>Інші довгострокові зобов'язання</i>	1515	6 993	9 321	10 408
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--
Страхові резерви	1530	--	--	--
Усього за розділом II	1595	6 993	9 321	10 408
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	--	--	--
Видані векселі	1605	--	--	--
<i>Поточна кредиторська заборгованість за:</i>				
<i>довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	--	--	468
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	346 486	47 977	158 845
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	20 671	45 053	44 539
у т.ч. й податок на прибуток (ПнП)	1621	2 950	683	--
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	11 985	13 566	20 897
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	43 038	50 467	78 005
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	--	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	--	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	--	--	--
<i>Поточні забезпечення</i>	1660	9 688	31 475	38 368
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	323 413	391 991	176 414
Усього за розділом III	1695	755 281	580 529	517 536
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		--	--
Баланс	1900	4 792 162	4 596 274	4 519 646

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382013/finances?current_year=2023 [46]

Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) ПрАТ «Вінницька
кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Стаття (назва рядка)	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 951 879	2 035 396	2 604 874
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 805 922)	(1 866 618)	(2 351 639)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	145 957	168 778	253 235
збиток	2095	(0)	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	6 882	27 619	219 812
Адміністративні витрати	2130	(91 966)	(85 241)	(99 911)
Витрати на збут	2150	(5 436)	(5 065)	(7 068)
Інші операційні витрати	2180	(50 180)	(135 774)	(378 171)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 257	–	–
збиток	2195	–	(29 683)	(12 103)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	22 969	36 857	28 772
Інші доходи	2240	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(25 005)	(35 334)	(34 413)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	(113)	(288)	(71)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 108	–	–
збиток	2295	–	(28 448)	(17 815)
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	(1 158)	4 984	3 093
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 950	–	–
збиток	2355	–	(23 464)	(14 722)
Елементи операційних витрат ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика «ROSHEN»				
Матеріальні затрати	2500	465 978	542 811	629 248
Витрати на оплату праці	2505	849 909	850 552	1 220 963
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 532	181 529	259 381
Амортизація	2515	372 349	396 267	405 092
Інші операційні витрати	2520	92 928	92 661	111 653
РАЗОМ	2550	1 963 696	2 063 820	2 626 337

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382013/finances?current_year=2023 [46]

Баланс активів і пасивів ПрАТ «Кременчуцька кондитерська
фабрика «ROSHEN» за період 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Актив	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
<i>Нематеріальні активи</i>	1000	2	2	1
первісна вартість	1001	2	2	2
накопичена амортизація	1002	--	--	-1
<i>Основні засоби</i>	1010	339 831	342 714	305 383
первісна вартість	1011	689 901	738 583	749 477
знос	1012	350 070	395 869	444 094
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	--	--	--
<i>Довгострокова дебіторська заборгованість</i>	1040	19	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--	--
Гудвіл	1050	--	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--	--
Усього за розділом I	1095	339 852	342 716	305 384
II. Оборотні активи				
<i>Запаси</i>	1100	35 575	39 509	42 228
Виробничі запаси	1101	35 574	39 500	42 220
Незавершене виробництво	1102	--	9	8
Готова продукція	1103	--	--	--
Товари	1104	1	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--	--
Депозити перестраховання	1115	--	--	--
Векселі одержані	1120	--	--	--
<i>Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги</i>	1125	50 881	52 183	86 292
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами і з бюджетом</i>	1130-1135	--	--	1 022
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	16 523	3 552	4 204
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--	--
<i>Гроші та їх еквіваленти (рахунки в банках)</i>	1165	118	39	82
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--	--
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	--	1 282	--
Усього за розділом II	1195	103 097	96 565	133 828
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	--	--	--
Баланс	1300	442 949	439 281	439 212

Пасив	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
<i>Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	310 229	310 229	310 229
Капітал у дооцінках	1405	--	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--	--
<i>Резервний капітал</i>	1415	1 457	1 734	1 753
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	87 954	88 051	97 453
Вилучений капітал	1430	--	--	--
Усього за розділом I	1495	399 640	400 014	409 435
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
<i>Відстрочені податкові зобов'язання</i>	1500	2 807	2 234	1 675
Довгострокові кредити банків	1510	--	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--	--
Страхові резерви	1530	--	--	--
Усього за розділом II	1595	2 807	2 234	1 675
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	--	--	--
Видані векселі	1605	--	--	--
<i>Поточна кредиторська заборгованість за:</i>				
<i>довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	--	--	--
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	18 178	14 475	2 522
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	5 024	7 157	6 363
у т.ч. й податок на прибуток (ПнП)	1621	431	656	--
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	2 193	2 186	2 959
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	7 904	7 969	10 314
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	--	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	--	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	--	--	--
<i>Поточні забезпечення</i>	1660	3 824	4 462	4 799
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--	--
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	3 379	784	1 145
Усього за розділом III	1695	40 502	37 033	28 102
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--	--
Баланс	1900	442 949	439 281	439 212

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382191/finances?current_year=2023 [48]

Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) ПрАТ «Кременчуцька
кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Стаття (назва рядка)	Код рядка	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	342 530	347 394	420 115
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(303 114)	(295 980)	(359 145)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	39 416	51 414	60 970
збиток	2095	(0)	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	931	1 003	7 155
Адміністративні витрати	2130	(27 750)	(28 232)	(34 968)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(5 775)	(23 749)	(21 698)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 822	436	11 459
збиток	2195	–	–	–
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	26	13	0
Інші доходи	2240	0	7	30
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	(80)	(0)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 768	456	11 489
збиток	2295	–	–	–
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	(1 218)	(82)	(2 068)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 550	374	9 421
збиток	2355	–	–	–
Елементи операційних витрат ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»				
Матеріальні затрати	2500	82 897	103 814	103 833
Витрати на оплату праці	2505	151 896	146 441	195 548
Відрахування на соціальні заходи	2510	33 131	31 738	42 299
Амортизація	2515	46 985	46 299	50 405
Інші операційні витрати	2520	21 730	19 669	23 726
РАЗОМ	2550	336 639	347 961	415 811

Джерело: https://clarity-project.info/edr/00382191/finances?current_year=2023 [48]

**Приклад здійснення розрахунків за моделями банкрутства
для ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN»**

<i>ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» (на 01.01.2024)</i>		
Назва Моделі	Модель та коефіцієнти	Приклад розрахунку
Дво-факторна модель Альтмана	$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_n + 0,0579 \cdot K_{фз}$ $K_n \text{ (коефіцієнт покриття) = оборотні активи / короткострокові зобов'язання (1195/1695);}$ $K_{фз} \text{ (коефіцієнт «фінансової залежності») = (довгострокові + короткострокові зобов'язання) / власний капітал ((1595+1695)/1495)}$	$K_n = 133\,828 / 28\,102 = 4,762$ $K_{фз} = (1\,675 + 28\,102) / 409\,435 = 29\,777 / 409\,435 = 0,0727$ $Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot 4,762 + 0,0579 \cdot 0,0727 = \mathbf{-5,496}$
Назва Моделі	Модель та коефіцієнти	Приклад розрахунку
П'яти-факторна модель Альтмана	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$ $X_1 = \text{власний оборотний капітал (ВОК) / сукупні активи (ВОК/1300);}$ $X_2 = \text{чистий прибуток / сукупні активи (2350/1300);}$ $X_3 = \text{фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування / сукупні активи (2190/1300);}$ $X_4 = \text{власний капітал / залучений капітал (1495/(1595+1695));}$ $X_5 = \text{чистий дохід від реалізації продукції / сукупні активи (2000/1300)}$	$X_1 = 105\,726 / 439\,212 = 0,2407;$ $X_2 = 9\,421 / 439\,212 = 0,02145;$ $X_3 = 11\,459 / 439\,212 = 0,02609;$ $X_4 = 409\,435 / (1\,675 + 28\,102) = 409\,435 / 29\,777 = 13,75;$ $X_5 = 420\,115 / 439\,212 = 0,9565$ $Z = 1,2 \cdot 0,2407 + 1,4 \cdot 0,02145 + 3,3 \cdot 0,02609 + 0,6 \cdot 13,75 + 0,999 \cdot 0,9565 = \mathbf{9,6105}$
Назва Моделі	Модель та коефіцієнти	Приклад розрахунку
Модель Терещенка	$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$ $X_1 = \text{чистий дохід / зобов'язання (2000/(1595+1695));}$ $X_2 = \text{валюта балансу / зобов'язання (1300/(1595+1695));}$ $X_3 = \text{чистий прибуток / валюта балансу (2350/1300);}$ $X_4 = \text{чистий прибуток / виручка від реалізації (2350/2000);}$ $X_5 = \text{виробничі запаси / виручка від реалізації (1100(1101)/2000);}$ $X_6 = \text{виручка від реалізації / валюта балансу (2000/1300)}$	$X_1 = 420\,115 / (1\,675 + 28\,102) = 420\,115 / 29\,777 = 14,108;$ $X_2 = 439\,212 / (1\,675 + 28\,102) = 439\,212 / 29\,777 = 14,75;$ $X_3 = 9\,421 / 439\,212 = 0,02145;$ $X_4 = 9\,421 / 420\,115 = 0,0224;$ $X_5 = 42\,220 / 420\,115 = 0,1005;$ $X_6 = 420\,115 / 439\,212 = 0,9565;$ $Z = 1,5 \cdot 14,108 + 0,08 \cdot 14,75 + 10 \cdot 0,02145 + 5 \cdot 0,0224 + 0,3 \cdot 0,1005 + 0,1 \cdot 0,9565 = \mathbf{22,7943}$

Назва Моделі	Формула та коефіцієнти	Приклад розрахунку
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03 \cdot X_1 + 3,07 \cdot X_2 + 0,66 \cdot X_3 + 0,4 \cdot X_4$ $X_1 = \text{робочий капітал} / \text{сукупні активи компанії (РК/1300)};$ $X_2 = \text{прибуток до сплати податків та відсотків} / \text{сукупні активи (2190/1300)};$ $X_3 = \text{прибуток до сплати податків} / \text{короткострокові зобов'язання (2290/1695)};$ $X_4 = \text{виручка від реалізації} / \text{сукупні активи (2000/1300)}$	$X_1 = 105\,726 / 439\,212 = 0,2407;$ $X_2 = 11\,459 / 439\,212 = 0,02609;$ $X_3 = 11\,489 / 28\,102 = 0,4088;$ $X_4 = 420\,115 / 439\,212 = 0,9565$ $Z = 1,03 \cdot 0,2407 + 3,07 \cdot 0,02609 + 0,66 \cdot 0,4088 + 0,4 \cdot 0,9565 =$ $= \mathbf{0,9804}$
Назва Моделі	Формула та коефіцієнти	Приклад розрахунку
Модель Таффлера	$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$ $X_1 = \text{сума валового прибутку від реалізації} / \text{короткострокові зобов'язання (2090/1695)};$ $X_2 = \text{оборотні активи} / \text{сума зобов'язань (1195/(1595 + 1695))};$ $X_3 = \text{короткострокові зобов'язання} / \text{сукупні активи (1695/1300)};$ $X_4 = \text{виручка від реалізації} / \text{сукупні активи (2000/1300)};$	$X_1 = 60\,970 / 28\,102 = 2,1695;$ $X_2 = 133\,828 / (1\,675 + 28\,102) =$ $= 133\,828 / 29\,777 = 4,49434;$ $X_3 = 28\,108 / 439\,212 = 0,06398;$ $X_4 = 420\,115 / 439\,212 = 0,9565$ $Z = 0,53 \cdot 2,1695 + 0,13 \cdot 4,49434 + 0,18 \cdot 0,06398 + 0,16 \cdot 0,9565 =$ $= \mathbf{1,89865}$
Назва Моделі	Формула та коефіцієнти	Приклад розрахунку
Модель Лиса	$Z = 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4$ $X_1 = \text{оборотні активи/сукупні активи (1195/1300)};$ $X_2 = \text{прибуток від реалізації} / \text{сукупні активи (2090/1300)};$ $X_3 = \text{нерозподілений прибуток} / \text{сукупні активи (1420/1300)};$ $X_4 = \text{власний капітал/сума залученого (позикового) капіталу (1495/(1595+1695))}$	$X_1 = 133\,828 / 439\,212 = 0,3047;$ $X_2 = 60\,970 / 439\,212 = 0,1388;$ $X_3 = 97\,453 / 439\,212 = 0,22188;$ $X_4 = 409\,435 / (1\,695 + 28\,102) =$ $= 409\,435 / 29\,777 = 13,75$ $Z = 0,063 \cdot 0,3047 + 0,092 \cdot 0,1388 + 0,057 \cdot 0,22188 + 0,001 \cdot 13,75 =$ $= \mathbf{0,05836}$

Джерело: складено та розраховано автором на основі табл. 2.2 й фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «ROSHEN» за 2023 рік (Додатки Г, Д)