

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управління антикризовою діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ

«Пан Марципан»)

Здобувачки групи М-02/1 Дзюбан Юлії Юріївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

_____ Юлія ДЗЮБАН

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старш. викл., к.е.н., доц. Яна КОБУШКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2024 р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Здобувачки групи М-02/1 Дзюбан Юлії Юріївни

1. Тема роботи «Управління антикризовою діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Пан Марципан» затверджена наказом №0544-VI від 16.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 5 червня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження потенційних загроз настання кризового стану та розроблення стратегії управління антикризовою діяльністю підприємства.
4. Об'єкт дослідження: система управління антикризовою діяльністю на ТОВ «Пан Марципан».
5. Предмет дослідження: сукупність взаємозв'язків між складовими елементами системи антикризового управління на підприємстві.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів, наукових статей, монографій, наукових публікацій на тему антикризового управління, даних фінансової звітності ТОВ «Пан Марципан».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Сутність антикризового управління на підприємстві	10.05.2024
II	Діагностика потенціалу підприємства та загрози настання кризового стану (на прикладі ТОВ «Пан Марципан»	20.05.2024

III	Розроблення стратегії антикризового управління (на прикладі ТОВ «Пан Марципан»	29.05.2024
-----	--	------------

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи

У розділі 1 студент повинен проаналізувати основні підходи щодо антикризового управління, дослідити особливості формування системи антикризового управління на підприємстві, розглянути сучасні моделі прогнозування банкрутства.

У розділі 2 студент повинен здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Пан Марципан», оцінити фінансовий стан досліджуваного підприємства, спрогнозувати ймовірність настання банкрутства.

У розділі 3 студент повинен сформувати стратегію антикризового управління ТОВ «Пан Марципан», окреслити методи запобігання кризових ситуацій на підприємстві.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 08.04.2024 р.

Керівник

кваліфікаційної роботи старш. викл., к.е.н., доц. Яна КОБУШКО
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання до виконання одержав

Юлія ДЗЮБАН

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Управління антикризовою діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Пан Марципан»))» викладена на 54 сторінках, 2 додатках, використано 30 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система управління антикризовою діяльністю на ТОВ «Пан Марципан».

Предметом дослідження є сукупність взаємозв'язків між складовими елементами системи антикризового управління на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження потенційних загроз настання кризового стану та розроблення стратегії управління антикризовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження: горизонтальний та вертикальний аналіз, методи порівняльного, узагальнюючого аналізів, SWOT-аналіз, аналіз фінансових показників, п'ятифакторна модель Альтмана, модель Терещенка.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в тому, що запропоновані рекомендації та заходи з управління антикризовою діяльністю можуть бути впроваджені у роботу ТОВ «Пан Марципан».

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЗАГРОЗА, КРИЗА, ПІДПРИЄМСТВО, РИЗИКИ, СТРАТЕГІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Зміст та поняття антикризового управління	8
1.2 Основні підходи щодо антикризового управління та виявлення кризи на підприємстві	12
1.3 Формування системи антикризового менеджменту на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАГРОЗИ НАСТАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПАН МАРЦИПАН»)	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пан Марципан»	19
2.2 Оцінка фінансового стану ТОВ «Пан Марципан».....	27
2.3 Прогнозування ймовірності банкрутства на підприємстві	31
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПАН МАРЦИПАН»).....	35
3.1 Формування дієвої антикризової стратегії управління підприємством	35
3.2 Шляхи запобігання кризових ситуацій на підприємстві.....	39
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність. XXI століття стало століттям постійного розвитку, новітніх технологій та небаченого прогресу, поряд з цим спостерігається поява нових викликів та загроз. Стрімкі глобалізаційні процеси, динамічний розвиток світової економіки, зростання рівня невизначеності та поява жорсткої конкуренції – лише невеликий перелік причин, які ускладнюють ведення бізнесу.

Україна на сьогоднішній день перебуває в стані найбільшої кризи з часів набуття незалежності – в стані повномасштабної війни, яка спричинила багато негативних наслідків для країни, її економічного та політичного середовища тощо. Бізнес зазнав чимало змін: частина підприємств змушена була в тій чи іншій мірі реорганізувати свою діяльність, інша частина – підлягала ліквідації.

Тому все більшої актуальності серед підприємців набуває питання формування дієвої системи антикризового управління, мета якої – попередження або своєчасна реакція на виникнення кризових ситуацій, подолання негативних наслідків та швидка адаптація до нових умов бізнес-середовища.

Теоретичні та методичні аспекти здійснення антикризової діяльності на підприємстві розглядаються в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Теорію і практику процесу управління антикризовою діяльністю досліджували: Войтко С. В. (2021), Мельниченко А. А. (2021), Морозов Є. Ю. (2018), Домініна І. І. (2014), Біломістіна І. І. (2013), Хринюк О. С. (2018), Роздабара К. С. (2020), Швець Ю. О. (2018) та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження потенційних загроз настання кризового стану та розроблення стратегії управління антикризовою діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність виконання наступних завдань:

- визначення основних підходів щодо антикризового управління;

- дослідження особливостей формування системи антикризового управління на підприємстві;
- здійснення загальної організаційно-економічної характеристики ТОВ «Пан Марципан»;
- оцінка ключових показників фінансового стану підприємства;
- прогнозування ймовірності банкрутства на ТОВ «Пан Марципан»
- формування стратегії антикризового управління для ТОВ «Пан Марципан»
- пошук методів запобігання кризових ситуацій.

Об'єктом дослідження є система управління антикризовою діяльністю на ТОВ «Пан Марципан».

Предметом дослідження є сукупність взаємозв'язків між складовими елементами системи антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження: горизонтальний та вертикальний аналіз, методи порівняльного, узагальнюючого аналізів, SWOT-аналіз, аналіз фінансових показників, п'ятифакторна модель Альтмана, модель Терещенка.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали: зібрані, опрацьовані й узагальнені автором теоретичні матеріали, наукові статті, монографії, наукові публікації на тему антикризового управління, а також дані фінансової звітності ТОВ «Пан Марципан».

Власні публікації за темою дослідження: Дзюбан, Ю. Ю. (2023). Особливості антикризового менеджменту в умовах війни. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання* (с. 303–304). СумДУ.

РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст та поняття антикризового управління

Людство протягом всієї своєї історії стикається із появою різноманітних криз, які значною мірою впливають на життя більшості. До прикладу, пандемія COVID-19 стала однією із найбільших світових криз за останні десятиліття. Спад глобальної економіки, порушення логістики, закриття кордонів, ліквідація підприємств, мільйони жертв серед населення – лише невелика частина наслідків, які ще досі мають значний вплив на країни всього світу.

Поява криз значним чином впливає на галузь підприємницької діяльності. Менеджери зіштовхуються як із зовнішніми, так і з внутрішніми викликами, які ставлять під питання здатність компанії не лише зберегти поточні позиції на ринку, уникнути ліквідації, а і сприяти подальшому розвитку та підвищенню ключових показників ефективності діяльності.

Велика українська енциклопедія (2015) визначає поняття кризи як «перехідного, зламного стану оприявлення й загострення суперечностей, що веде до втрати системою рівноваги, дисфункції та руйнування соціальних структур (економічних, політичних тощо)». У контексті діяльності підприємства поява кризової ситуації призводить не лише до порушення усталених процесів, а і до загострення існуючих слабких місць.

Причин для появи кризових ситуацій може бути безліч. Фактори зовнішнього середовища виникають в світі, країні чи певному регіоні та впливають на підприємство незалежно від його діяльності. Фактори внутрішнього середовища є відносно контрольованими, адже виникають в середині підприємства і залежать виключно від його діяльності (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Фактори появи кризових ситуацій на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі (Войтко, Мельниченко, 2021), (Невмержицька, Марценюк, 2018)

До зовнішніх факторів провокування кризових ситуацій зазвичай відносять наступні:

- інфляція та дестабілізація економіки, що підвищує рівень невизначеності;
- нестабільний курс валют призводить до підвищення цін на імпорту сировину та ускладнює процес планування розвитку бізнесу;
- посилення міграційних процесів (наприклад, внаслідок війни) провокує відтік певного відсотку кваліфікованих кадрів, а також призводить до скорочення ринків збуту;
- зростання рівня безробіття і, як наслідок, зниження купівельної спроможності негативно впливають на попит на продукцію;

- стихійні лиха – непередбачувані природні катаклізми, що можуть впливати як на якість та ціну ресурсів, необхідних для виробництва, так і на працівників та інфраструктуру компанії;
- надзвичайні ситуації (в контексті війни це ракетні обстріли, вимкнення світла і т.д.) впливають на виробничу потужність та здатність підприємства виготовляти продукцію відповідно до попиту на ринку.

До внутрішніх факторів провокування кризових ситуацій зазвичай відносять наступні:

- зависокі витрати на виробництво впливають на собівартість кінцевого продукту (що не відповідає ринковій ціні) і, як наслідок, робить його не конкурентоспроможним;
- нерентабельна інвестиційна діяльність, що може призвести до зниження фінансової стійкості підприємства;
- застарілі методи управління та відсутність системи менеджменту призводить до прийняття помилкових рішень, демотивації персоналу та зниження продуктивності підприємства;
- неефективний маркетинг дорівнює відсутності знань про вподобання власного споживача,

На протидію деструктивним процесам існує інструмент антикризового управління. У таблиці 1.1 наведено різні теоретичні підходи вітчизняних та закордонних вчених щодо тлумачення поняття антикризове управління.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Автор/и	Антикризове управління- це..
Є. Ю. Морозов (2018)	процес, який є основною складовою системи антикризового управління кожного суб'єкта господарювання та системою комунікацій і технологій, спрямований на приведення об'єкта управління у найбільш бажаний стан.
І. І. Домініна (2014)	це розробка та впровадження оптимального (з позиції різного виду витрат) комплексу заходів, що направлені на досягнення запланованих результатів фінансово-господарської діяльності, які враховують не тільки поточний стан підприємства.

Продовження таблиці 1.1

І.І. Біломістіна, О. М. Біломістін, М. С. Крамська (2013)	система принципів та методів управління фінансами підприємства спрямована на проведення діагностики загрози банкрутства в разі настання виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку.
Романенко М. В. (2023)	зосередження на операційній діяльності, зміцненні системи, розвитку інфраструктури та зв'язках з громадськістю з метою підвищення стійкості підприємства
Максиміліан Гро (2014)	метод, який дає змогу розпізнати кризу та вжити заходів для подолання її негативних наслідків. Техніка антикризового менеджменту включає низку послідовних кроків: від розуміння впливу кризи на корпорацію до запобігання, полегшення та подолання різних типів криз.
Крістін М. Пірсон, Джудіт А. Клер (1998)	це систематична спроба членів організації разом із зовнішніми зацікавленими сторонами запобігти кризам або ефективно управляти тими, що виникають. Ефективність управління підтверджується, коли потенційні кризи попереджені або коли ключові зацікавлені сторони вважають, що результати успіху коротко- та довгострокових впливів криз переважають результати невдач.
Агамемнон Бозініс (2014)	це життєво важливий елемент кожної організації, який може захистити її від кризової ситуації, навіть до того, як вона станеться.
Джеймс О. Мбакпуо (2023)	це стратегічний імператив для організацій у всіх секторах. Розуміння та ефективне проходження криз може означати різницю між виживанням і крахом, успіхом і невдачею, стійкістю та непоправною шкодою.

Джерело: складено автором на основі (Морозов, 2018), (Домініна, 2014), (Біломістіна та ін., 2013), (Романенко, 2023), (Гро, 2014), (Пірсон, Клер Дж. А., 1998), (Бозініс, 2014), (Мбакпуо Дж. О., 2023).

Вітчизняні автори у своїх підходах до визначення поняття антикризового управління спираються на думку щодо необхідності системного підходу розв'язання проблемних ситуацій та забезпечення оптимального процесу діяльності підприємства.

Іноземні науковці у своїх працях наголошують на тому, що антикризове управління насамперед слугує для передчасного виявлення кризових ситуацій, а також для ефективного подолання негативних наслідків впливу.

Узагальнюючи все вищесказане, можемо стверджувати, що антикризове управління – це набір заходів та методів, об'єднаних в єдину систему з метою

раннього вияву потенційно кризових ситуацій, забезпечення стабільності на підприємстві та недопущення ймовірності настання банкрутства.

Існування антикризового управління в контексті діяльності підприємства базується на переліку характерних принципів:

- мета антикризової системи – уникнення ймовірності банкрутства за допомогою переліку методів та підходів підвищення конкурентоспроможності, покращення фінансових показників, розширення позицій на ринку тощо;
- орієнтація на завчасне передбачення появи потенційних проблем, швидка розробка і реалізація комплексу заходів протидії та мінімізації можливих наслідків;
- підготовка загальної системи діяльності підприємства, підвищення її гнучкості з метою уникнення летальних наслідків;
- налагоджені зв'язки комунікації – один із елементів забезпечення швидкості реакції на появу кризових ситуацій тощо.

Отже, сучасне середовище є невизначеним та швидкозмінним для стабільного ведення бізнесу. Підприємці на постійній основі зіштовхуються із викликами різного характеру, масштабу та рівня впливу. Метою будь-якої компанії є розвиток та розширення власної частки на ринку, що за актуальних умов ускладняється появою різного роду кризових ситуацій. Перед менеджерами постає завдання – створення ефективної системи антикризового управління підприємством відповідно до бізнес-середовища, з урахуванням можливості прогнозування, реагування на загрозу, пристосування до змін та розвитку в умовах невизначеності.

1.2 Основні підходи щодо антикризового управління та виявлення кризи на підприємстві

Процес антикризового управління підприємством заснований на моніторингу ключових показників його фінансово-економічного стану, за

результатами яких відбувається формування та подальше запровадження комплексу антикризових заходів.

Метою управління антикризовою діяльністю є в першу чергу прогнозування ймовірності банкрутства, його запобігання та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Характерні ознаки несприятливої ситуації в компанії поділяють на дві основні групи: погіршення фінансових показників, які прямо призводять до банкрутства, а також зниження показників, які не призводять до банкрутства найближчим часом, проте мають негативний ефект на діяльність підприємства у майбутньому (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Ознаки банкрутства на підприємстві

Джерело: створено автором на основі (Чібісова, 2012)

Перша група показників включає погіршення основної діяльності підприємства разом із скороченням обертів виробництва, зниженням рівня продажів та попиту на продукцію, низькі показники ліквідності; несвоєчасне виконання зобов'язань компанії перед власними партнерами і навпаки;

зменшення здатності підприємства до розвитку, зниження виробничої потужності.

До другої групи можемо віднести: фіксація підприємства на одному джерелі (постачальник, ресурс, актив), що призводить до підвищення ризиків для забезпечення стабільної діяльності; відтік кваліфікованих кадрів, особливо із апарату управління; надмірне навантаження або виникнення простоїв на виробництві; втрата ключових ринків збуту, партнерів, клієнтів тощо.

У світі існує багато підходів як закордонних, так і вітчизняних науковців щодо визначення вірогідності настання банкрутства організації. Адже розроблений механізм раннього виявлення кризових ситуацій дозволяє керівництву підприємства діяти на випередження.

У науковій економічній літературі представлені різні підходи щодо прогнозування ймовірності банкрутства на підприємстві, які враховують перелік важливих факторів та фінансових показників, зміна чи відхилення яких можуть призвести до спаду обсягів виробництва, зниження прибутку, або навіть.

У таблиці 1.2 наведені деякі популярні моделі як іноземних, так і вітчизняних авторів щодо прогнозування появи банкрутства через призму проведення розрахунків ключових коефіцієнтів ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Моделі прогнозування банкрутства на підприємстві

№	Модель	Формула	Шкала визначення ймовірності банкрутства
1	П'ятифакторна модель Альтмана	$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 0,999 * X_5$ $X_1 = \frac{\text{робочий капітал}}{\text{вартість активів}}$ $X_2 = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{вартість активів}}$ $X_3 = \frac{\text{прибуток (до сплати податків)}}{\text{вартість активів}}$ $X_4 = \frac{\text{власний капітал}}{\text{зобов'язання}}$ $X_5 = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{вартість активів}}$	$Z < 1,81$ (дуже висока) $1,81 - 2,6$ (висока) $2,61 - 2,9$ (низька) $Z > 2,91$ (дуже низька)

2	Модель Спрінгейта Г.	$Z=1,03*X_1+3,07*X_2+0,66*X_3+0,4*X_4$ $X_1 = \frac{\text{власний оборотний капітал}}{\text{вартість активів}}$ $X_2 = \frac{\text{прибуток (до сплати податків)}}{\text{вартість активів}}$ $X_3 = \frac{\text{прибуток (до сплати податків)}}{\text{поточні зобов'язання}}$ $X_4 = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{вартість активів}}$	$Z > 2,45$ (низька вірогідність) $Z < 0,862$ (висока вірогідність)
3	Модель А. В. Матвійчука	$Z=0,033*X_1+0,268*X_2+0,045*X_3-0,018X_4-0,004*X_5-0,015*X_6+0,702*X_7$ $X_1 = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{необоротні активи}}$ $X_2 = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{поточні зобов'язання}}$ $X_3 = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{власний капітал}}$ $X_4 = \frac{\text{валюта балансу}}{\text{чистий дохід}}$ $X_5 = \frac{(\text{оборотні активи}-\text{поточні зобов'язання})}{\text{оборотні активи}}$ $X_6 = \frac{(\text{довгострокові}+\text{поточні зобов'язання})}{\text{валюта балансу}}$ $X_7 = \frac{\text{власний капітал}}{(\text{забезпечення майбутніх витрат і платежів}+\text{довгострокові зобов'язання}+\text{поточні зобов'язання})}$	$Z > 1,104$ (низька вірогідність) $Z < 1,104$ (висока вірогідність)
4	Модель О. О. Терещенка	$Z=1,5*X_1+0,08*X_2+10*X_3+5*X_4+0,3*X_5+0,1*X_6$ $X_1 = \frac{\text{грошові надходження}}{\text{зобов'язання}}$ $X_2 = \frac{\text{валюта балансу}}{\text{зобов'язання}}$ $X_3 = \frac{\text{прибуток}}{\text{валюта балансу}}$ $X_4 = \frac{\text{власний капітал}}{\text{зобов'язання}}$ $X_5 = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{вартість активів}}$ $X_6 = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{валюта балансу}}$	$0 < Z < 1$ (висока загроза банкрутства) $1 < Z < 2$ (порушена фінансова стабільність) $Z > 2$ (відсутність загрози банкрутства)

Джерело: сформовано автором на основі (Хринюк, Бова, 2018), (Ліснічук, Виноградова, 2018), (Кучмей, 2017), (Сич, Калічак, 2017), (Бачкір, 2020)

Значним недоліком іноземних моделей прогнозування є те, що вони не зовсім призначені для українських підприємств через різницю в економічному розвитку, рівні інфляції, регуляторному законодавстві тощо. Проте при застосуванні порівняльного аналізу дані моделі можуть допомогти менеджеру спрогнозувати більш точно ймовірність настання банкрутства на підприємстві.

Вітчизняні моделі прогнозування банкрутства є більш оптимальними в контексті діяльності українських підприємств, адже враховують актуальні

чинники бізнес-середовища такі, як форми оподаткування, бухгалтерського обліку, особливості економічного та політичного устрою тощо.

Слід зазначити, що менеджер підприємства в процесі прогнозування банкрутства має враховувати можливу похибку результатів обрахунку. Отримані дані слід вважати як один із складових успішного прийняття управлінського рішення.

1.3 Формування системи антикризового менеджменту на підприємстві

Організації, що ведуть свою діяльність в умовах невизначеності, на постійній основі зіштовхуються з появою нових викликів. Внутрішні та зовнішні загрози можуть призвести до різних наслідків: від незначного коливання показників фінансової ефективності до настання повного банкрутства та необхідності ліквідації. Максименко Д. В. та Хома С. І., (2023) стверджують, що «процес виведення підприємства із кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований».

Тому сьогодні в контексті питання появи кризових ситуацій актуальним постає запит на формування ефективної системи антикризового управління на підприємстві. «Система управління кризою допомагає урядам країн чи будь-яким організаціям сформулювати найкращі стратегії виходу із невизначених ситуацій і приймати ефективні рішення в контексті майбутнього плану дій. Система спрямована на виявлення ранніх ознак криз, попередження про можливі наслідки їх впливу та розробку запобіжних заходів» (Gaurav Sawarkar & Punam Sawarkar, 2020).

На рисунку 1.3 зображена універсальна модель системи антикризового управління підприємством.

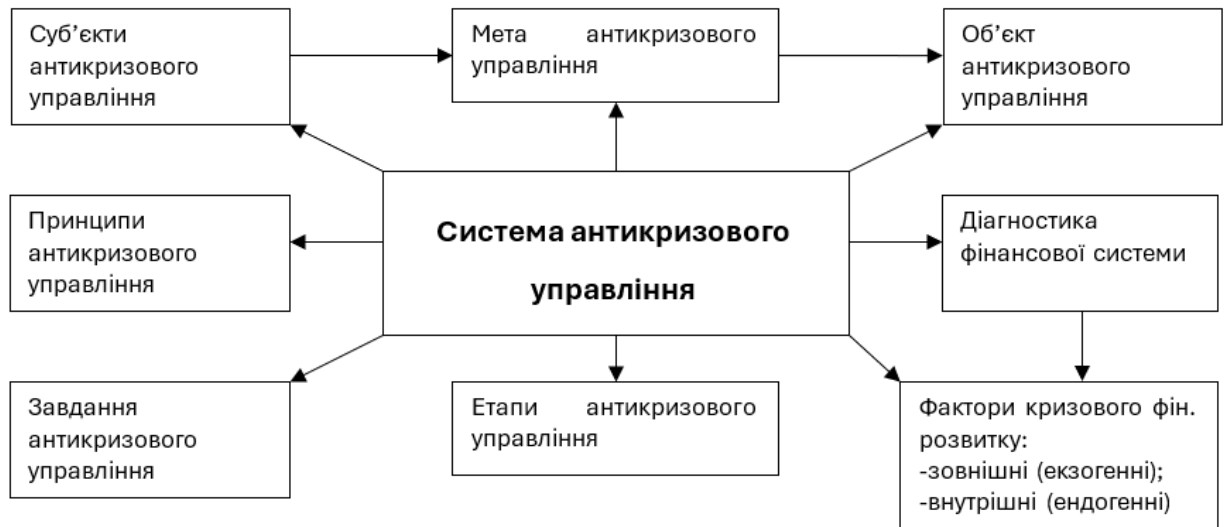


Рисунок 1.3 – Система антикризового управління підприємством
Джерело: (Роздабара, Швидка, 2020)

Структурні елементи системи взаємопов'язані між собою задля досягнення стратегічних цілей в контексті антикризової діяльності підприємства.

Мета антикризового управління залежить від прямих потреб самого підприємства. Менеджер в процесі її формування має враховувати показники фінансово-господарської діяльності, актуальне економічно-політичне становище в країні та світі, особливості державного регулювання галузі, конкуренцію та темпи розвитку ринку.

Об'єктом антикризового управління є потенційні та наявні кризові ситуації, які можуть мати прямий чи опосередкований вплив на діяльність підприємства, а також формування заходів попередження та подолання наслідків.

Суб'єктами антикризового управління зазвичай виступають сторони, які причетні до самого процесу. Наприклад, ними є власники підприємства (вищий рівень менеджменту), персонал, кредитори, інвестори, ключові контрагенти, державні органи, діяльність яких спрямована на здійсненні контролю за дотриманням відповідного законодавства тощо.

Ключові фактори кризового розвитку поділяються на дві основні групи за походженням: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища (див. рис. 1.1). Загальні принципи були описані у пункті 1.1 розділу.

Завдання антикризової системи розробляють менеджери відповідно до поставленої мети. Можемо виділи три основні напрями: забезпечення ефективності та продуктивності діяльності підприємства, попередження появи можливих ризикованих ситуацій, недопущення банкрутства (застосування методів реструктуризації за необхідності).

Ю. О. Швець (2018) у своїй статті виділяє наступні етапи здійснення антикризового управління:

- визначення ключової мети антикризового управління та формування відповідних завдань;
- вибір об'єкта та характеристика суб'єктів, причетних до процесу управління кризою;
- окреслення часових рамок здійснення антикризового управління;
- аналіз наявних та потенційних ресурсів, які можуть бути залученими для вирішення кризової ситуації;
- формування та реалізація комплексу антикризових заходів відповідно мети та завдань з урахуванням часових рамок;
- створення превентивних заходів попередження настання ймовірних криз;
- здійснення оцінки проведених антикризових заходів, порівняння запланованих показників із фактичними.

Наголошуємо, що дана модель системи антикризового управління підлягає трансформуванню та налаштуванню під індивідуальні умови та вихідні ресурси цільової компанії. Управління антикризовою діяльністю на підприємстві є складним багатоетапним процесом, що потребує інтеграції в загальну систему управління організацією. Ліквідація кризового становища, в якому перебуває компанія, вимагає злагодженої роботи всіх структурних підрозділів (від найвищого до найнижчого рангів), мобілізації всіх наявних ресурсів та залучення додаткової сили у разі необхідності.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАТА ЗАГРОЗИ НАСТАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПАН МАРЦИПАН»)

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пан Марципан»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пан Марципан» - це підприємство, основна діяльність якого заснована на виготовленні та збуті хлібо-булочних, а також кондитерських виробів вже понад двадцять років (дата заснування 21 квітня 2004 року). Логотип організації зображений на рисунку 2.1.



Рисунок 1.1 – Логотип ТОВ «Пан Марципан»

Джерело: (сайт ТОВ «Пан Марципан, 2024)

Фактична адреса розташування виробництва: м. Київ, Святошинський район, вулиця Академіка Кржижановського, 3.

Юридична адреса: Україна, 08130, Київська область, Києво-Святошинський район, село Петропавлівська Борщагівка, вулиця Шкільна, будинок 22, корпус Б.

Метою ТОВ «Пан Марципан» є забезпечення клієнтів якісним сервісом та свіжою продукцією за доступною ціною. Основними завданнями є:

- виготовлення якісної та свіжої продукції;

- забезпечення відмінного та швидкого обслуговування;
- розширення асортименту задля забезпечення потреб споживачів;
- забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта;
- створення привабливої цінової політики;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Організаційна структура кондитерської «Пан Марципан» (рис.2.2). відноситься до лінійно-функціонального типу, який дозволяє ефективно здійснювати управління діяльністю підприємства без зайвого навантаження на апарат вищого керівництва, а також «швидко передавати інформацію серед працівників, має чітку структуру відповідальності, допомагає швидко приймати рішення та знаходити оптимальні, ефективні рішення виникаючих питань та проблем» (Прокопова М., Петрашевська А., 2023).

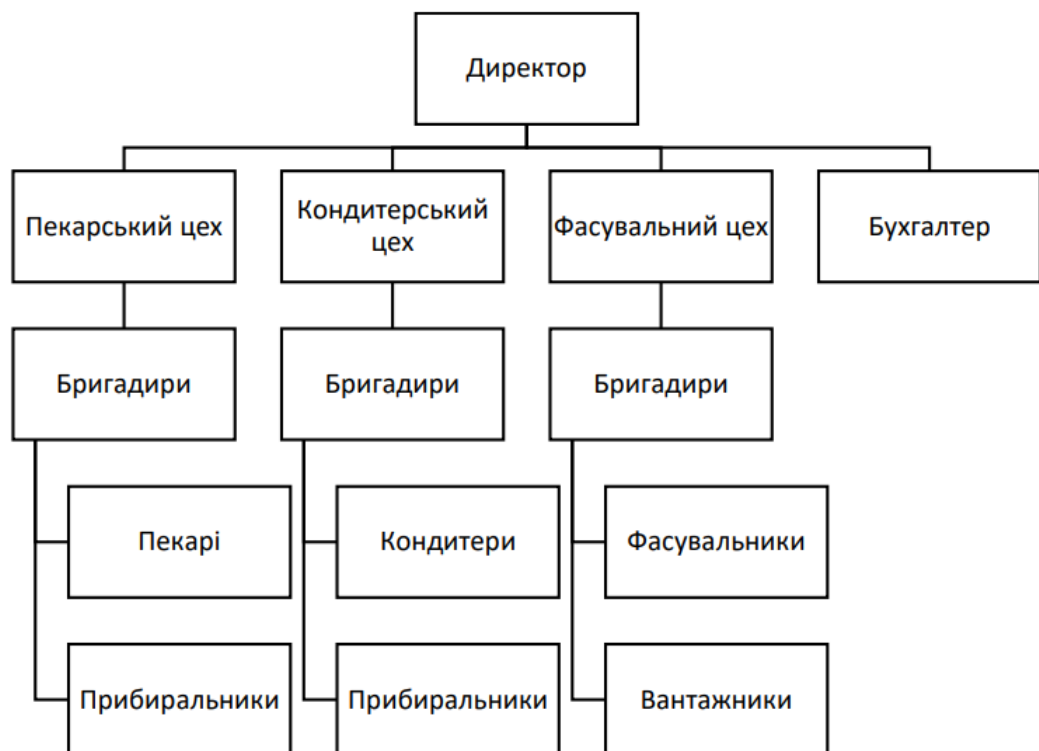


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Пан Марципан»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Директор кондитерської займається визначенням та формуванням загальної стратегії, цілей та завдань, розробляє плани їх досягнення як у

короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі з метою досягнення конкурентної переваги на ринку. Займається управлінням персоналом, є гарантом послуг, що надаються споживачам.

Саме виробництво поділене на чотири основні складові: пекарський, кондитерський, фасувальний цехи та бухгалтерія.

Бухгалтер підприємства відповідальний за ведення обліку та витрат. Він реєструє продажі продукції, витрати на сировину та обладнання, оплату праці персоналу та ін. Бухгалтер готує фінансові звіти, такі як баланс, звіт про прибуток та збитки, звіт про грошовий потік тощо. Ці звіти надають керівництву кондитерської інформацію про фінансовий стан закладу та дозволяють виявляти появу проблем на ранніх етапах їх зародження.

Бригадири контролюють роботу цехів, за які вони відповідальні. Зазвичай до переліку їх роботи відносяться наступні завдання: контроль да дотримання рецептур та технологій виробництва, контроль якості сировини та готової продукції, дотримання санітарних норм на виробництві, нагляд за роботою підлеглих, ведення відповідної документації, мотивація персоналу тощо.

Асортимент продукції є досить широким (рис.2.3). Кондитерська пропонує різні смаки тортів та випічки. Також клієнти мають змогу обрати самостійно смак та дизайн продукту на замовлення.



Рисунок 2.3 – Асортимент продукції ТОВ «Пан Марципан»

Джерело: сайт ТОВ «Пан Марципан» (2024)

Маркетингова складова діяльності підприємства є досить слабкою в загальній системі формування конкурентоспроможності.

Кондитерська має власний сайт (рис. 2.4). На ньому представлений актуальний асортимент продукції, зокрема готові торти, начинки тощо. Є інформація про місцезнаходження виробництва та вказані номери телефону, за якими можна здійснити замовлення (на сайті такої функції немає). Також вказана інформація стосовно оплати та доставки (є можливість самовивозу).



Рисунок 2.4 – Сайт ТОВ «Пан Марципан»

Джерело: сайт ТОВ «Пан Марципан» (2024)

Сам дизайн та функціонал сайту є досить застарілим. Не вистачає більше інформації стосовно продукції (наприклад, склад, терміни зберігання, КБЖВ тощо), немає можливості залишати відгуки або проконсультуватися стосовно вибору продукції.

Також на сайті можемо знайти посилання на соціальні мережі кондитерської. Сторінки є у фейсбуці та інстаграмі (рис. 2.5).

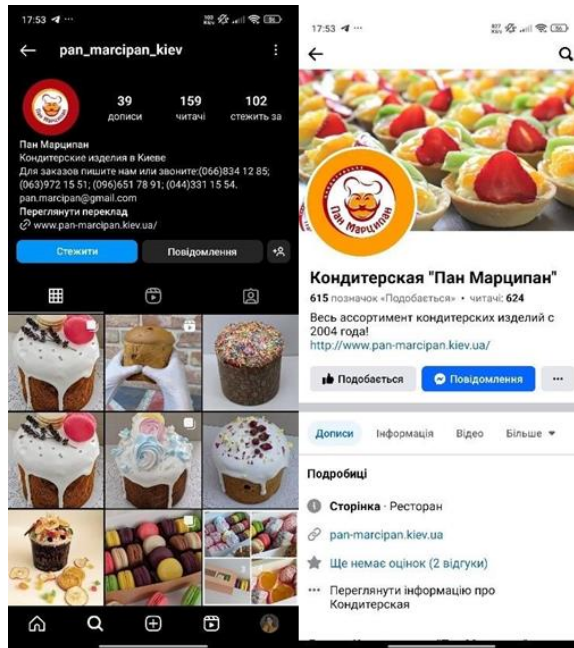


Рисунок 2.5 – Соціальні мережі ТОВ «Пан Марципан»

Джерело: інстаграм сторінка «Пан Марципан» (2024), фейсбук сторінка «Пан Марципан» (2024)

У порівнянні із сайтом соціальні мережі виглядають ще більше недопрацьованими. У фейсбучі акаунт має 624 читачі, в інстаграмі – 159 підписників. Останні публікації були зроблені у 2021 році, немає актуальної інформації. Пости написані російською мовою, що може становити проблему для багатьох споживачів. Відсутня налагоджена комунікація зі споживачами, активність на сторінках є дуже низькою.

З метою здійснення загального аналізу діяльності підприємства, його сильних та слабких сторін, внутрішнього та зовнішнього середовища пропонуємо провести комплексний SWOT-аналіз (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT для ТОВ «Пан Марципан»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - велика база постійних споживачів; - широкий асортимент продукції; - лояльна цінова політика; - кваліфікована команда. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від постачальників сировини; - висока конкуренція в галузі; - відсутність маркетингової стратегії; - застаріле обладнання

Продовження таблиці 2.1

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту; - формування більш вигідної цінової політики; - розвиток маркетингової діяльності; - поступове оновлення виробничих потужностей. 	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових конкурентів; - зростання цін на сировину; - економічна нестабільність; - зниження платоспроможності споживачів.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства та eSputnik (2021)

Як бачимо, кондитерська має суттєві переваги серед конкурентів враховуючи декілька факторів: сформована база постійних клієнтів, робота на ринку понад двадцять років, привабливе ціноутворення для нових споживачів, висококваліфікований персонал.

Проте, з іншого боку, підприємство майже не розвиває маркетингову складову, через що втрачає певний відсоток власної конкурентоспроможності. Наявність частини застарілого обладнання призводить до періодичних простоїв у роботі через малу потужність, а також потребу здійснення ремонтних робіт. Виробництво напряму залежить від процесу постійного постачання якісної та свіжої сировини. Такі складові, як яйця, молочна продукція, фрукти, борошна, шоколад, какао тощо, мають відносно короткий термін зберігання, потребують сертифікатів якості. Тому є висока ймовірність залежності кондитерської від деяких постачальників.

На другому етапі дослідження пропонуємо здійснити оцінювання визначених раніше факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, сильних та слабких сторін за 5-ти бальною шкалою (де 5 – найбільший рівень впливу, 1 – найнижчий) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка складових SWOT-аналізу ТОВ «Пан Марципан»

		Сильні сторони				Слабкі сторони			
		велика база постійних споживачів	широкий асортимент продукції	лояльна цінова політика	кваліфікована команда	залежність від постачальників сировини	висока конкуренція в галузі	відсутність маркетингової стратегії	застаріле обладнання
Загрози	поява нових конкурентів	3	3	2	3	4	5	4	3
	зростання цін на сировину	3	2	4	2	5	3	4	3
	економічна нестабільність	2	2	4	2	2	4	3	1
	зниження платоспроможності споживачів	4	3	5	1	2	4	4	3
Можливості	розширення ринків збуту	4	4	4	2	3	5	5	4
	розвиток маркетингової діяльності	5	4	5	4	1	5	5	3
	поступове оновлення виробничих потужностей	1	4	3	5	1	3	2	5
	формування більш вигідної цінової політики	5	2	5	2	1	3	2	2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства та eSputnik (2021)

Результати проведеного оцінювання пропонуємо узагальнити в таблиці 2.3 для більш точного відображення шляхом сумування балів (наприклад, «велика база постійних споживачів» - сума балів у стовпчику по-вертикалі, «поява нових конкурентів» - сума балів у рядку по-горизонталі тощо).

Таблиця 2.3 – Узагальнені результати SWOT-аналізу ТОВ «Пан Марципан»

Сильні сторони	Сума балів	Слабкі сторони	Сума балів
велика база постійних споживачів	24	залежність від постачальників сировини	19
широкий асортимент продукції	25	висока конкуренція в галузі	33
лояльна цінова політика	32	відсутність маркетингової стратегії	29
кваліфікована команда	21	застаріле обладнання	24

Можливості	Сума балів	Загрози	Сума балів
розширення ринків збуту	31	поява нових конкурентів	27
формування більш вигідної цінової політики	22	зростання цін на сировину	26
розвиток маркетингової діяльності	32	економічна нестабільність	20
поступове оновлення виробничих потужностей	24	зниження платоспроможності споживачів	26

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства та eSputnik (2021)

Узагальнення оцінок за факторами дозволяє зробити наступні висновки. У категорії сильних сторін найбільш значимою перевагою стала «лояльна цінова політика» із оцінкою 32 бали. Для споживачів продукції кондитерської при виборі позиції важливу роль відіграє кінцева ціна. У категорії слабких сторін – «висока конкуренція у галузі» із оцінкою 33 бали. Ринок кондитерських виробів сьогодні доволі насичений: від кондитерів-аматорів до інноваційних закладів третьої хвилі, тому підприємство може зіштовхнутися із проблемами стосовно утримання постійних клієнтів та залучення нових.

У секторі можливостей найбільш вагомим фактором виявився фактор «розвитку маркетингової діяльності» із оцінкою 32 бали. Сучасний бізнес неможливо уявити без комплексної маркетингової стратегії. Вивчення запитів цільової аудиторії, формування впізнаваного бренду, збільшення продажів за допомогою ведення соціальних мереж – все це інструменти, які здатні підвищити загальну ефективність діяльності об'єкту нашого дослідження, що є позитивним фактором у процесі здійснення антикризового управління. У секторі загроз – «поява нових конкурентів» із оцінкою 27 балів. Галузь виробництва хлібо-булочних та кондитерських виробів є досить насиченим сьогодні. Ринок переповнений суб'єктами різного масштабу: від кондитерів-аматорів, які займаються виготовленням продукції в домашніх умовах до інноваційних

закладів третьої хвилі із індивідуальними концепціями та підходами до споживачів.

Отже, отримані результати в ході проведеного SWOT-аналізу дозволяють зосередитися на чотирьох ключових напрямках подальшого розвитку підприємства:

- формування стратегії антикризового управління з урахуванням економічної нестабільності, високої конкуренції, підвищення цін тощо;
- покращення маркетингової діяльності з метою формування індивідуального бренду кондитерської, підвищення рівня впізнаваності та розширення ринків збуту;
- розгляд можливості розширення асортименту продукції для охоплення споживачів із різною платоспроможністю;
- пошук можливостей залучення інвестицій в сферу оновлення виробничих потужностей.

2.2 Оцінка фінансового стану ТОВ «Пан Марципан»

У контексті формування системи антикризового управління найважливішою складовою є аналіз та оцінка фінансового стану підприємства. Здійснення контролю ключових показників ефективності та продуктивності організації дозволяє не лише виявити зародження потенційно небезпечної проблеми, а і з'ясувати сферу її походження та запобігти негативним наслідкам, що можуть нести загрозу.

Аналіз змін основних груп статей балансу здійснимо за допомогою горизонтального та вертикального методів.

«Горизонтальний аналіз показників дає змогу встановити абсолютні відхилення і темпи зростання за кожною статтею балансу, а вертикальний аналіз балансу – зробити висновки про співвідношення власного й позикового капіталів,

що свідчить про рівень автономності підприємства, та фінансову стабільність» (Лучко М. та ін., 2016).

У таблиці 2.4 наведено порівняльний (горизонтальний) аналіз статей балансу ТОВ «Пан Марципан».

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Пан Марципан» (2021-2023 рр.)

Показник	Роки			Відхилення 2023/2021
	2021	2022	2023	
<i>Актив</i>				
I. Необоротні активи	15	48,9	35,8	20,8
II. Оборотні активи	342,4	263,6	2083,3	1740,9
III. Ноборотні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Баланс	357,4	312,5	2119,1	1761,7
<i>Пасив</i>				
I. Власний капітал	-1539,4	-1376,4	-1319,3	220,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1896,8	1688,9	3438,4	1541,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
Баланс	357,4	312,5	2119,1	1761,7

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатку А

За період 2021-2023 років можемо прослідкувати наступні зміни у балансі підприємства:

- необоротні активи зросли на 20,8 тис. грн;
- об'єм оборотних активів значно підвищився у 2023 році до 2083,3 тис. грн;
- значення власного капіталу залишаються все ще від'ємними, проте прослідковується позитивна тенденція до росту на 220,1 тис. грн;
- поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 1541,6 тис. грн;

- загальна сума балансу у 2023 р. в порівнянні з 2021 збільшилася на 1761,7 тис. грн і становить 2119,1 тис. грн.

У таблиці 2.5 наведено структурний (вертикальний) аналіз статей балансу ТОВ «Пан Марципан».

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Пан Марципан» (2021 – 2023 рр.)

Показник	Роки			Відхилення 2023/2021
	2021	2022	2023	
<i>Актив</i>				
I. Необоротні активи	4,20	15,65	1,69	-2,51
II. Оборотні активи	95,80	84,35	98,31	2,51
III. Ноборотні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	100	100	100	0,00
<i>Пасив</i>				
I. Власний капітал	-430,72	-440,45	-62,26	368,46
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	530,72	540,45	162,26	-368,46
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	100	100	100	0

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатку А

За період 2021-2023 років можемо прослідкувати наступні зміни у балансі підприємства:

- оборотні активи становлять основну частку (98,31%) структури активу балансу у 2023 році;
- необоротні активи знизилися у 2023 році до 1,69 % у загальній вартості балансу;

- власний капітал в структурі пасиву має негативні значення через непокритий збиток, хоча у 2023 році прослідковується позитивна тенденція росту;
- протягом 2021-2023 рр. відбулося зниження відсоткової частки поточних зобов'язань і забезпечень на 368,46 %.

Здатність підприємства вчасно виконувати власні зобов'язання перед партнерами свідчить про його платоспроможність, що є однією із складових успішного антикризового управління. Тож наступним етапом здійснення фінансового аналізу підприємства пропонуємо провести коефіцієнтний аналіз за ключовими показниками визначення ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Пан Марципан»

Показник	Норматив	Роки			Відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	0,181	0,156	0,606	0,425
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4-0,8	0,024	0,088	0,584	0,560
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,4	0,012	0,030	0,011	-0,001

Джерело: розраховано автором на основі даних Додатку А

Результати аналізу показників ліквідності (рис. 2.6) підприємства «Пан Марципан» можна охарактеризувати наступним чином :

- коефіцієнт загальної ліквідності зріс у 2023 р. на 0,425 порівняно з 2021 р., проте актуальне показник все ще є незадовільним. Звідси можемо зробити висновок, що підприємство володіє недостатньою кількістю ресурсів для забезпечення поточних зобов'язань;
- коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс у 2023 р. до нормативного показника 0,584 . Отриманий результат свідчить про те, що підприємство має достатньою кількістю найбільш ліквідних активів для покриття поточних заборгованостей.

- коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво зменшився до 0,011 у 2023 р. у порівнянні з показником 0,03 у 2022 р. Така тенденція вказує на те, що підприємство не готове до негайної ліквідації короткострокової заборгованості за рахунок.

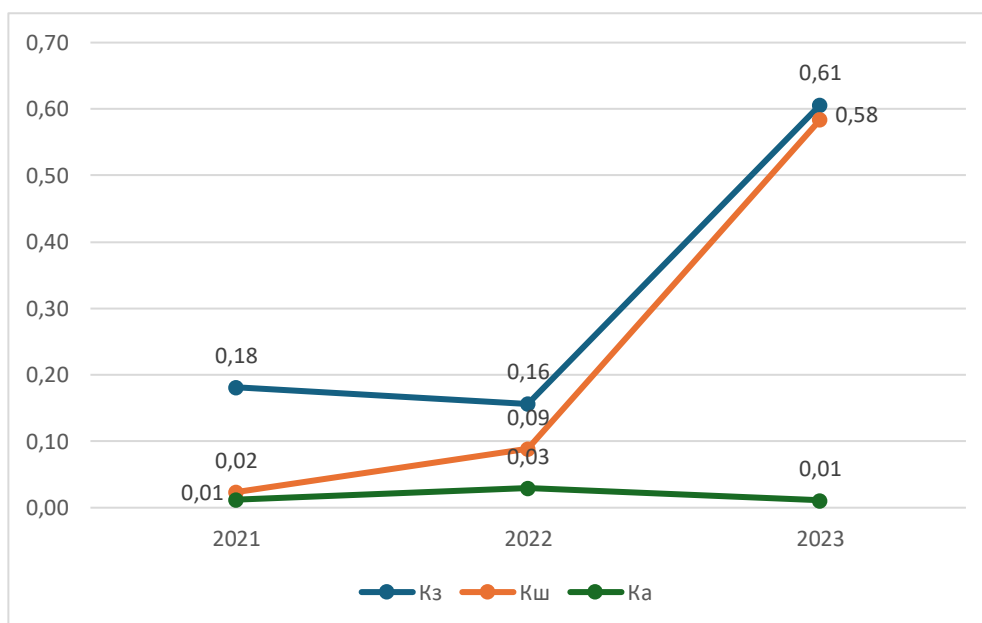


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Пан Марципан»

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

2.3 Прогнозування ймовірності банкрутства на підприємстві

Поява кризових ситуацій на підприємстві завжди призводить до негативних наслідків та дестабілізації процесу виробництва. З метою попередження та мінімізації наслідків їх впливу керівництво має здійснювати діагностику кризового стану із застосуванням моделей прогнозування банкрутства.

Для аналізу поточної ситуації стосовно ймовірності настання банкрутства на підприємстві «Пан Марципан» пропонуємо використати дві популярні моделі: п'ятифакторна модель Альтмана та модель Терещенка. Застосування даних підходів дозволить більш точно виявити можливі проблеми на підприємстві та

розробити комплекс заходів для їх ліквідації. Адже часто іноземні моделі можуть показувати не зовсім точний прогноз через їх механізм, не налаштований під реалії українського ринку. Застосування вітчизняних моделей дозволить отримати більш точні результати для порівняння.

Для використання моделі Альтмана необхідно розрахувати п'ять коефіцієнтів, що складають основу формули розрахунку вірогідності банкрутства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Пан Марципан» за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Коефіцієнт	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
X ₁	-4,35	-4,56	-0,64	-0,21	3,92
X ₂	0,19	0,52	0,04	0,33	-0,48
X ₃	0,24	0,52	0,05	0,28	-0,47
X ₄	-0,81	-0,81	-0,38	0,00	0,43
X ₅	6,61	5,27	1,05	-1,34	-4,22
$Z=1,2*x_1+1,4*x_2+3,3*x_3+0,6*x_4+0,999*x_5$	1,95	1,76	0,27	-0,19	-1,49
<1,81 – дуже висока ймовірність банкрутства; 1,81-2,6 – висока; 2,61-2,9 – низька; 2,91-3 – дуже низька					

Джерело: розраховано автором на основі Додатку А та Додатку Б

Отримані результати в ході прогнозування за моделлю Альтмана вказують на поступове погіршення ситуації на підприємстві. У 2021 році ймовірність банкрутства становила 1,95, що можна прирівняти як до високого значення. Проте уже у 2023 році показник становив 0,27, на 1,49 менше за попередній 2022 рік. Відповідно до трактування граничних значень коефіцієнтів ймовірність банкрутства у 2023 році оцінюється як дуже висока.

З метою більш глибокого аналізу пропонуємо застосувати вітчизняну модель прогнозування банкрутства О. Терещенка. Вона враховує шість коефіцієнтів (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Пан Марципан» за моделлю О. Терещенка

Коефіцієнт	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
X ₁	1,24	0,98	0,65	-0,27	-0,33
X ₂	0,19	0,19	0,62	0,00	0,43
X ₃	0,19	0,52	0,04	0,33	-0,48
X ₄	0,03	0,10	0,04	0,07	-0,06
X ₅	0,02	0,002	0,03	-0,02	0,03
X ₆	6,61	5,27	1,05	-1,34	-4,22
$Z=1,5 \cdot x_1 + 0,08 \cdot x_2 + 10 \cdot x_3 + 5 \cdot x_4 + 0,3 \cdot x_5 + 0,1 \cdot x_6$	4,64	7,72	1,73	3,08	-5,99
0<Z<1 – висока загроза; 1<Z<2 – порушена стабільність; Z>2 – відсутність загрози					

Джерело: розраховано автором на основі Додатку А та Додатку Б

Отримані показники за моделлю О. Терещенка є більш оптимістичними на відміну від моделі Альтмана. Було виявлено, що у 2021 та у 2022 рр. була відсутня загроза банкрутства. Проте у 2023 році відбувся спад показника на 5,99, в ході чого ми отримали значення $Z = 1,73$, що все-таки свідчить про порушення стабільності та наявність певних проблем на підприємстві, які впливають на нормальне його функціонування.

На рисунку 2.7 зображена порівняльна динаміка результатів застосування двох моделей прогнозування банкрутства (п'ятифакторна модель Альтмана та модель О. Терещенка).

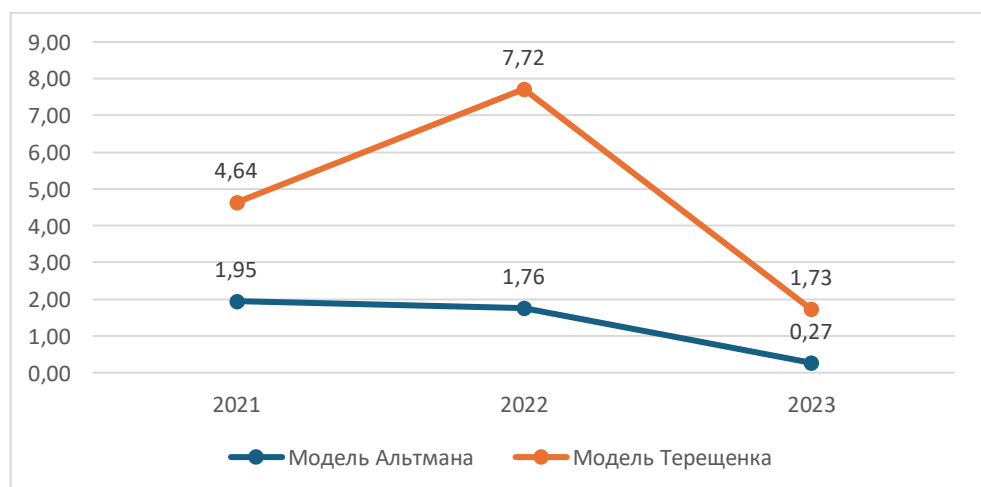


Рисунок 2.7 – Зміна показників банкрутства за 2021-2023 рр. (модель
Альтмана та модель О. Терещенка)

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Як бачимо з рисунку, результати проведених обчислень за двома моделями відрізняються один від одного. Таку тенденцію можна пояснити тим, що моделі відрізняються за механізмом їх створення та пристосування до певних умов. Модель Альтмана не враховує умов ринкового середовища, в якому діє об'єкт нашого дослідження. А модель Терещенка спрогнозувала більш оптимістичні прогнози стосовно ймовірності банкрутства.

Варто зазначити, що результати двох підходів вказали на тенденцію спаду у 2023. Як наслідок, підприємство «Пан Марципан» може зіштовхнутися із негативними наслідками стосовно погіршення показників ефективності діяльності.

Отже, отримані прогнозовані показники ймовірності банкрутства ТОВ «Пан Марципан» свідчать про зародження певних кризових явищ, що вже впливають на діяльність підприємства. Дана проблема зумовлює необхідність створення та застосування дієвого комплексу антикризових заходів, функціонал яких дозволив би керівництву подолати теперішній період невизначеності, а також розробити шляхи попередження майбутніх криз.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПАН МАРЦИПАН»)

3.1 Формування дієвої антикризової стратегії управління підприємством

Результати, отримані в ході проведеного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Пан Марципан», оцінки фінансового стану, а також здійсненого прогнозування ймовірності настання банкрутства, вказують на потребу у формуванні дієвої антикризової стратегії управління.

Для побудови індивідуальної стратегії антикризового управління пропонуємо менеджменту підприємства ТОВ «Пан Марципан» притримуватися комплексного підходу з метою організації всіх сфер діяльності кондитерської для злагодженої роботи в умовах невизначеності.

На нашу думку, найбільш оптимальна антикризова стратегія для підприємства «Пан Марципан» має складатися із чотирьох основних блоків: інформаційна база, діагностика та виявлення кризи, здійснення антикризових заходів та оцінка отриманих результатів (рис. 3.1).

Інформаційна база визначає основоположні елементи, які формують місце та призначення антикризової стратегії в загальній системі управління підприємством:

1. Мета стратегії: формування ефективної системи антикризового управління для запобігання негативних наслідків впливу кризових ситуацій та раннього їх попередження.
2. Суб'єкти: власники, керівництво, основний та допоміжний персонал, інші залучені сторони в процесі здійснення антикризової діяльності.
3. Об'єкт: загальна система діяльності ТОВ «Пан Марципан»
4. Предмет: система антикризового управління та її складові.
5. Принципи адаптивності до змін, швидкості у прийнятті рішень, системного підходу до вирішення проблем, відкритості до співпраці мають бути в основі успішної стратегії антикризового управління.

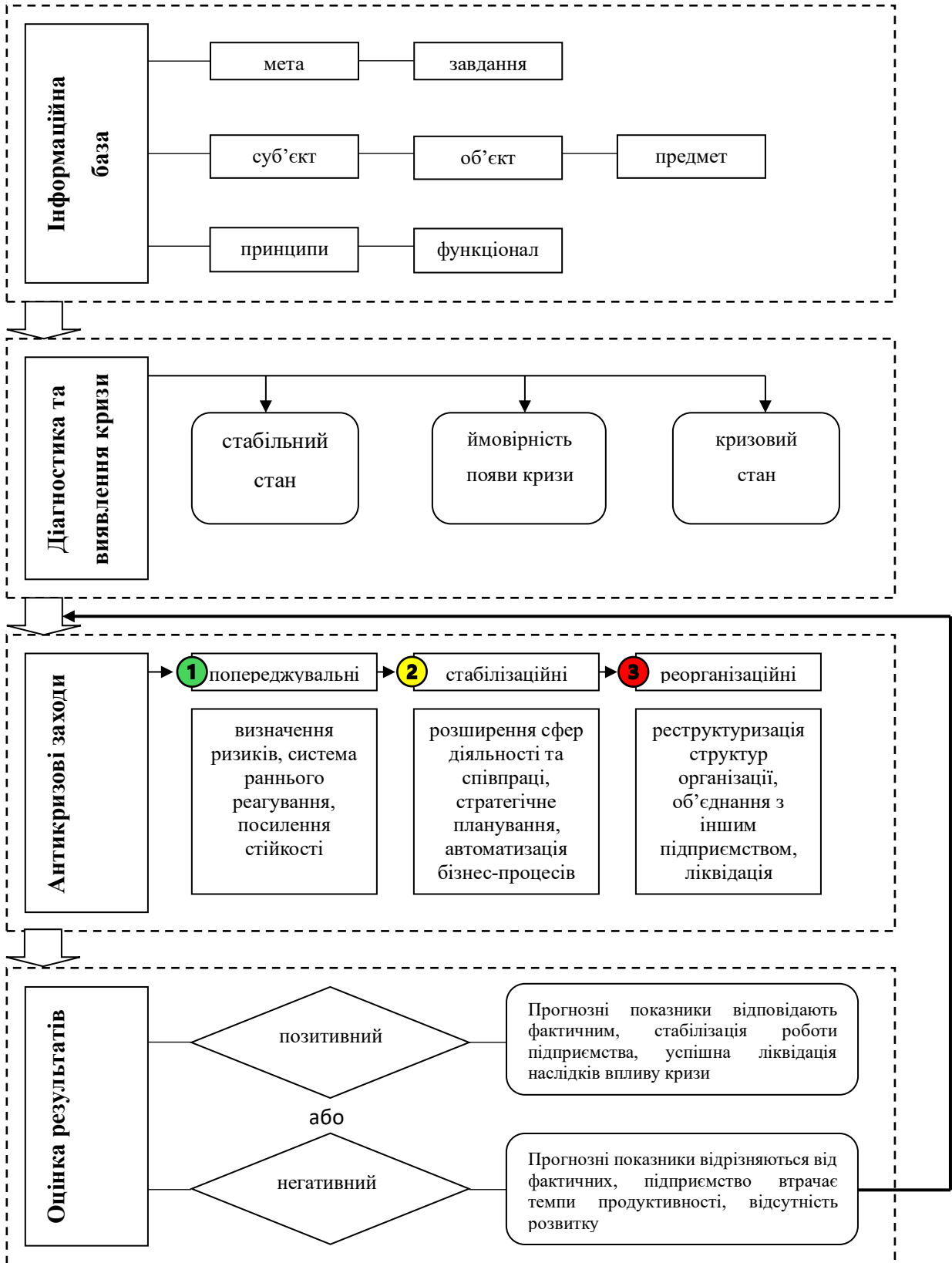


Рисунок 3.1 – Стратегія антикризового управління

Джерело: розроблено автором

Блок діагностики спрямований на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення зародження кризових ситуацій на ранньому етапі та прийняття відповідних управлінських рішень.

У процесі моніторингу можна використовувати різноманітні методи. Наприклад, аналіз балансу та звіту про фінансові результати за певний період, розрахунок ключових показників ефективності діяльності підприємства (коефіцієнти ліквідності, рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості тощо), аналіз маркетингової складової, оцінка позицій підприємства на ринку, характеристика ефективності використання наявних та потенційних ресурсів, аналіз асортименту та його відповідності до запитів споживача. Також пропонуємо застосовувати методи SWOT- (характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення слабких сторін та перспективних напрямків розвитку, а також визначення потенційних напрямків підвищення конкурентоспроможності) та PEST-аналізів (детальна оцінка складових зовнішнього середовища підприємства за категоріями: політика, економіка, соціально-культурні чинники, технології).

Результати здійснення діагностичних заходів пропонуємо умовно поділити на три основні групи:

- стабільний стан (фактичні показники діяльності підприємства співпадають із нормативними, процес росту та розвитку відбувається згідно стратегічним цілям, здійснення аналітичних заходів не виявляє вірогідності настання кризи найближчим часом);
- стан, коли існує певний рівень ймовірності настання кризи (зафіксована негативна зміна частини ключових коефіцієнтів ефективності підприємства, підвищується рівень невизначеності, відбуваються коливання валюти в країні тощо);
- підприємство знаходиться в стані кризи (порушена фінансова стабільність, підприємство не здатне виконувати свою виробничу діяльність в нормальному режимі, відбувається зниження платоспроможності та відсутність розвитку).

Етап вибору комплексу антикризових заходів залежить від попередньо діагностованого стану підприємства:

1. Попереджувальні (характерні за стабільного стану):

- визначення переліку індивідуальних ризиків для підприємства, оцінка їх ймовірного впливу та формування планів швидкого реагування на їх появу;
- розробка системи раннього реагування на зміну фінансових показників підприємства;
- розвиток та робота зі стійкістю підприємства в умовах невизначеності.
- оптимізація управлінських та виробничих процесів з метою економії матеріальних та часових ресурсів.

2. Стабілізаційні (характерні для стану ранньої появи кризи):

- диверсифікація ринків збуту, постачальників, партнерів з метою уникнення залежності від одного джерела;
- розвиток маркетингової стратегії, залучення сучасних інструментів вивчення споживача, запитів на ринку, глобальних тенденцій;
- створення стратегічного плану розвитку та підвищення конкурентоспроможності;
- автоматизація та покращення процесу контролю за фінансовими показниками та обліком.

3. Реорганізаційні (характерні для кризового стану):

- реструктуризаційні заходи по зміні структур управління, організації, виробництва, маркетингу тощо з метою надання загальній системі додаткового ресурсу для виходу із кризового становища;
- приєднання або злиття з іншим підприємством для об'єднання виробничих потужностей з метою досягнення взаємовигоди (наприклад, уникнення банкрутства);
- ліквідація підприємства у разі його нездатності здійснювати подальшу діяльність, виконуючи власні зобов'язання та отримуючи прибуток.

Заключний блок стратегії антикризового управління спрямований на оцінку отриманих результатів в ході застосування обраного комплексу заходів.

Рекомендуємо здійснити повторний аналіз, описаний у частині діагностики та виявлення кризового стану. У разі виявлення незадовільних результатів (наприклад, темпи росту фінансових показників замалі, все ще відчутний вплив кризи) пропонується повернутися на етап вибору антикризових заходів проте з урахуванням зміни потреб.

3.2 Шляхи запобігання кризових ситуацій на підприємстві

Формування шляхів запобігання кризових ситуацій є важливою частиною ефективної стратегії антикризового управління на підприємстві. На нашу думку, доцільність використання превентивних методів попередження загроз пояснюється рядом переваг для бізнесу:

- можливість виявлення кризової ситуації на ранніх етапах її зародження;
- підвищення стійкості підприємства до можливих викликів, що підвищує його конкурентоспроможність;
- надання системі управління підприємством більшої гнучкості, що пришвидшує процес введення змін в динамічному середовищі;
- унеможливлення та/або мінімізація наслідків впливу кризової ситуації, що призводить до економії ресурсів підприємства;
- мінімізації репутаційних втрат, формування високої репутації на ринку;
- формування привабливого середовища для налагодження співпраці із потенційними партнерами, споживачами, працівниками;
- забезпечення сталого розвитку за рахунок досягнення стабільності загальної системи управління підприємством тощо.

Важливо зазначити, що заходи запобігання кризовим ситуаціям спрямовані в цілому на покращення стійкості та конкурентоспроможності організації.

В контексті діяльності об'єкту нашого дослідження (ТОВ «Пан Марципан», специфіки галузі пропонуємо виокремити декілька основних

напрямів формування запобіжних заходів, які будуть спрямовані на покращення поточної ситуації.

З метою уникнення перенавантаження вищого керівництва підприємства рекомендуємо звернути увагу на автоматизовані системи ведення фінансів та обліку на підприємстві. Наприклад:

- «програма для обчислення найприбутковіших та найпопулярніших позицій асортименту, передбачає облік наявних ресурсів, формування звітів по продажам, списанням, є можливість розробки акційних пропозицій та бонусних програм» (Skyservice, 2024);
- «зручна CRM-система, що поділена на шість основних складових: торгівля (реалізація та повернення продукції, онлайн-каса, налаштування та друк чеків, накладних, рахунків), складський облік (інвентаризація та списання сировини, розрахунок собівартості, ведення закупівель у постачальників), фінансовий облік (контроль руху фінансових ресурсів, звіти по руху продукції, контроль розрахунку з постачальниками та споживачами), товарознавство (класифікації готової продукції за обраними категоріями, налаштування цінової політики, знижок, уцінки), маркетинг (ведення клієнтської бази, вивчення портрету споживача, створення лояльної системи розрахунку із постійними клієнтами), аналітика (аналіз рентабельності, інтенсивності продажів із врахуванням сезонного чинника, аналіз ефективності маркетингових інструментів, аналіз залишків сировини тощо)» (ТОРГСОФТ, 2024).

Наразі слабкою ланкою діяльності ТОВ «Пан Марципан» є фактично відсутність маркетингової стратегії. Компанії слід розробити свою унікальну концепцію та місію. Рекомендуємо зробити акцент на великому досвіді у кондитерській справі (понад 20 років) та доступності власної продукції для кожного. Також важливо показати споживачеві переродження кондитерської через зміну онлайн інструментів взаємодії: слід повністю оновити сайт на сучасний та оптимізований, додати більше інформації стосовно асортименту

продукції, зробити фото у гарній якості (замовити послуги професійного фотографа), зробити інтуїтивно зрозумілим процес вибору продукту, додати функцію підтримки через чат в режимі реального часу тощо.

Обов'язково необхідно розвивати соціальні мережі. Сторінки у фейсбуці та інстаграмі потребують постійного ведення та наповнення актуальною інформацією. А створення акаунту в Тік-ток дозволить залучати більше потенційних споживачів через призму висвітлення історії кондитерської, її працівників, етапів виробництва та навіть просто кумедних роликів. Так як ТОВ «Пан Марципан» відноситься до мікропідприємств, відкриття нової посади PR-спеціаліста або SMM-менеджера на повну ставку може бути недоцільним. Тож рекомендуємо скористатися послугами маркетингової консалтингової фірми. Наприклад, веб-студія Баст (2024) пропонує широкий спектр послуг стосовно налаштування та оптимізації сайту, послуги копірайтингу, наповнення контентом, ведення соціальних мереж, навчання співробітників та багато іншого.

Також слід звернути увагу на розширення ринків збуту у розрізі співпраці із мережами супермаркетів (наприклад, АТБ, Сільпо, Новус тощо). Виробничі потужності мають запас до нарощення темпів виготовлення продукції. А місцезоташування підприємства дозволяє доставляти товар у короткі терміни.

У стратегічній перспективі ми б радили планувати відкриття закладу під власним логотипом, що має ряд переваг. По-перше, додаткове джерело прибутку. По-друге, формування власного іміджу, підвищення впізнаваності бренду. По-третє, надання можливості споживачам купувати продукцію без попереднього замовлення.

Наведений перелік рекомендаційних заходів може покращити загальну ситуацію на підприємстві «Пан Марципан». Реалізація частини з них не потребує значних ресурсів, проте може позитивно вплинути на показники ефективності кондитерської вже у короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи проаналізовані в роботі теоретико-методологічні та виокремлені практичні аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності, можемо зробити певні висновки.

У сучасному світовому бізнес-середовищі важливою складовою діяльності успішного підприємства є формування стратегії антикризового управління, механізм якої вчасно реагував на актуальні виклики та появу нових кризових ситуацій.

Аналізуючи сучасні підходи науковців щодо визначення поняття управління в умовах кризи ми виявили, що антикризове управління – це набір заходів та методів, об'єднаних в єдину систему з метою раннього вияву потенційно кризових ситуацій, забезпечення стабільності на підприємстві та недопущення ймовірності настання банкрутства.

Досліджуючи особливості діагностики настання банкрутства на підприємстві ми розглянули актуальні моделі прогнозування іноземних та вітчизняних авторів: п'ятифакторна модель Альтмана, модель Г. Спрінгейта, модель А. В. Матвійчука, модель О. О. Терещенка.

У контексті аналізу впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства було виявлено пряму необхідність формування дієвої стратегії антикризового управління через невизначеність умов навколишнього середовища.

Об'єктом дослідження є система управління антикризовою діяльністю на ТОВ «Пан Марципан»

Проведення організаційно-економічної характеристики дозволило виявити наступне:

- на підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура, основу якої складає директор та чотири основні відділи (пекарський, кондитерський, фасувальний цехи та бухгалтерія), що йому підпорядковуються;

- маркетингові інструменти, зокрема сайт та соціальні мережі, використовуються не на повну потужність;
- результати SWOT-аналізу вказують на доцільність формування стратегії антикризового управління з урахуванням розвитку маркетингової діяльності, розширення ринків збуту тощо.

Результати проведення оцінки фінансового стану підприємства вказують на:

- горизонтальний аналіз 2021-2023 рр. (необоротні активи зросли на 20,8 тис. грн, а оборотні – на 1740,9 тис. грн; значення власного капіталу залишаються все ще від’ємними, проте прослідковується позитивна тенденція до росту на 220,1 тис. грн);
- вертикальний аналіз 2021-2023 рр. (оборотні активи становлять основну частку (98,31%) структури активу балансу у 2023 р., власний капітал в структурі пасиву має негативні значення через непокритий збиток, хоча у 2023 році прослідковується позитивна тенденція росту);
- розрахунок коефіцієнтів ліквідності 2021-2023 рр. (коефіцієнти загальної та швидкої ліквідності зросли у 2023 році до 0,425 та 0,56 відповідно, абсолютна ліквідність має найгіршу тенденцію до зниження і становить -0,001 у 2023 році, що свідчить про неготовність підприємства до негайної ліквідації короткострокової заборгованості).

У ході здійснення прогнозування ймовірності банкрутства на ТОВ «Пан Марципан» було виявлено, що за п’ятифакторною моделлю Альтмана результати підпадають під характеристику – дуже висока ймовірність банкрутства (0,27 у 2023 р., що на 1,49 менше за 2022 р.). Аналогічний розрахунок за моделлю О. Терещенка показав ймовірність банкрутства на підприємстві у розмірі 1,73, що відповідно до нормативу характерно для порушеної стабільності (варто зазначити, що прослідковується тенденція до зниження порівняно із 2022 р. із показником у 7,72).

На основі отриманих аналітичних даних нами було запропоновано індивідуальний механізм стратегії антикризового управління для ТОВ «Пан

Марципан» з урахуванням індивідуальних особливостей (специфіки галузі, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансових показників, прогнозів щодо банкрутства і т.д.).

Для стабілізації діяльності кондитерської нами було запропоновано перелік пріоритетних напрямків для подальшого розвитку: використання автоматизованих систем управління та обліку із використанням сучасних технологій для розвантаження вищого керівництва, розвиток маркетингової діяльності із концентрацією на оновлення сайту та соціальних мереж, розгляд можливості співпраці із мережевими супермаркетами для збуту продукції та розширення виробничої потужності, а для розвитку у стратегічній перспективі було запропоновано варіант із відкриттям закладу під власним ім'ям для забезпечення споживача можливістю купувати продукцію кондитерської без попереднього замовлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Велика українська енциклопедія. (2015). <https://vue.gov.ua/>
2. Войтко, С. В., & Мельниченко, А. А. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент. КПІ ім. Сікорського. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46821>
3. Невмержицька, С. М., & Марценюк, С. О. (2018). Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6075>
4. Морозов, Є. Ю. (2018). Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони, (3), 114–120. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_19
5. Домініна, І. І. (2014). Аналіз сучасних підходів до визначення терміна "антикризове управління". Бізнес інформ, (12), 25–29. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_5
6. Біломістна, І. І., Біломістн, О. М., & Крамська, М. С. (2013). Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики., (1), 90–96. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15
7. Романенко, М. В. (2023). Роль антикризового управління у стійкості бізнесу. У Економіка і менеджмент. <https://confcontact.com/node/745>
8. Groh, M. (2014). Strategic management in times of crisis. American Journal of Economics and Business Administration, 6(2), 49–57. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2014.49.57>
9. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. Academy of Management Review, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
10. Bozinis, A. (2014). Crisis management and governance. https://www.academia.edu/29938154/Crisis_Management_and_Governance?email_work_card=view-paper

11. Mbakpuo, J. O. (2023). The importance of crisis management. https://www.academia.edu/106396559/The_Importance_of_Crisis_Management
12. Чібісова, І. В. (2012). Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, (22), 389–394. <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/1573>
13. Хринюк, О. С., & Бова, В. А. (2018). Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка, (2). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121>
14. Ліснічук, О. А., & Виноградова, Є. В. (2018). Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, (33), 111–116. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_33_17
15. Кучмей, О. В. (2017). Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «Будівельна корпорація «Укрбуд»). Ефективна економіка, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037>
16. Сич, О. А., & Калічак, І. І. (2017). Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. Молодий вчений, (2), 333–339. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_80
17. Bachkir, I. (2020). The problem of enterprise bankruptcy diagnosis analysis of existing approaches and evaluation methods. *Efektivna ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.204>
18. Максименко, Д. В., & Хома, С. І. (2023). АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА. Актуальні проблеми обліково–аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 26 жовтня 2023 р., м. Мукачево.— 393 с., 240.

19. Gaurav Sawarkar & Punam Sawarkar. (2020). Crisis management system- an overview. *International Journal of Research in Pharmaceutical Sciences*, 11(3), 4750–4755. <https://doi.org/10.26452/ijrps.v11i3.2765>
20. Роздабара, К. С., & Швидка, О. П. (2020). Антикризове управління корпоративними фінансами. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34603>
21. Швець, Ю. О. (2018). Необхідність здійснення антикризового управління в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 48–53. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6197&i=9>
22. Сайт ТОВ "Пан Марципан". <https://pan-marcipan.kiev.ua/>
23. Прокопова, М. К., & Петрашевська, А. Д. (2023). Характеристика та види організаційної структури підприємства. У *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології* (с. 190–191). Одеська політехніка. <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=23&id=7154&par=419&page=1>
24. Чому SWOT-аналіз необхідний практично кожному бізнесу? (2021, 23 січня). eSputnik. <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
25. Кондитерська "Пан Марципан". (б. д.). Facebook. <https://www.facebook.com/PanMarcipan>
26. Пан Марципан (@pan_marcipan_kiev) • Instagram photos and videos. (б. д.). Instagram. https://www.instagram.com/pan_marcipan_kiev?igsh=MWx4eDFsYzhuOXVzbA==
27. Лучко, М. Р., Жукевич, С. М., & Фаріон, А. І. (2016). Фінансовий аналіз. ТНЕУ. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/19240>
28. Автоматизація кондитерської "Skyservice". (2024). <https://skyservice.pro/uk/automation/candyshop/>
29. Програма для автоматизації торгівлі "ТОРГСОФТ". (2024). <https://torgsoft.ua/>

30. SMM консалтинг (2024). Веб студія Баст.
<https://webstudiobast.com/uk/service/uslugi/smm-konsalting-pershij-krok-na-shlyahu-do-uspihu/>

ДОДАТОК А

Баланс ТОВ «Пан Марципан» (2021-2023 рр.)

Таблиця А.1

Баланс ТОВ «Пан Марципан» за 2021 рік

АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	15.00	15.00
первісна вартість	1011	308.20	308.20
знос	1012	293.20	293.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	15.00	15.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	18.60	44.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	252.70	174.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12.00	Гру.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	16.70	22.60
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	75.70	88.60
Усього за розділом II	1195	375.70	342.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	390.70	357.40
ПАСИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700.00	700.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 307.40	-2 239.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 607.40	-1 539.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	

Продовження таблиця А.1

товари, роботи, послуги	1615	342.30	315.70
розрахунками з бюджетом	1620	114.10	140.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	14.80
розрахунками зі страхування	1625	Бер.50	Сер.40
розрахунками з оплати праці	1630	15.70	33.20
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 522.50	1 399.50
Усього за розділом III	1695	1 998.10	1 896.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	390.70	357.40

Таблиця А.2

Баланс ТОВ «Пан Марципан» за 2022 рік

АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	33.90
первісна вартість	1001	0.00	33.90
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	15.00	15.00
первісна вартість	1011	308.20	308.20
знос	1012	293.20	293.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	15.00	48.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	44.00	3.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	174.00	42.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.50	0.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	Гру.70	15.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	22.60	50.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	88.60	152.00
Усього за розділом II	1195	342.40	263.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	357.40	312.50
ПАСИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700.00	700.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 239.40	-2 076.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-1 539.40	-1 376.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	

Продовження таблиця А.2

III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	315.70	64.80
розрахунками з бюджетом	1620	140.00	122.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	14.80	35.40
розрахунками зі страхування	1625	Сеп.40	Тра.30
розрахунками з оплати праці	1630	33.20	19.60
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 399.50	1 476.90
Усього за розділом III	1695	1 896.80	1 688.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	357.40	312.50

Таблиця А.3

Баланс ТОВ «Пан Марципан» за 2023 рік

АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	33,9	22,6
первісна вартість	1001	33,9	37,9
накопичена амортизація	1002	0	15,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	15	13,2
первісна вартість	1011	308,2	304,3
знос	1012	293,2	291,1
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	48,9	35,8
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3	76,3
у тому числі готова продукція	1103	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	42,6	152,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,5	0,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15,5	1 464,70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	50	38,7
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Інші оборотні активи	1190	152	350,2
Усього за розділом II	1195	263,6	2 083,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	312,5	2119,1
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	700	700
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 076,40	-2 019,30
Неоплачений капітал	1425	0	
Усього за розділом I	1495	-1 376,40	-1 319,30

Продовження таблиця А.3

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	64,8	230,3
розрахунками з бюджетом	1620	122,3	46,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	35,40	18,10
розрахунками зі страхування	1625	5,30	4,50
розрахунками з оплати праці	1630	19,60	16,40
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1476,90	3140,40
Усього за розділом III	1695	1688,90	3438,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	312,5	2 119,10

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Пан Марципан» (2021-2023 рр.)

Таблиця Б.1

Звіт про фінансові результати ТОВ «Пан Марципан» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 361.30	1 873.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 956.60	1 685.80
Інші операційні доходи	2120	401.20	492.70
Інші операційні витрати	2180	721.20	607.30
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 762.50	2 366.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 677.80	2 293.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	84.70	72.90
Податок на прибуток	2300	15.20	13.Жов
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	69.50	59.80

Таблиця Б.2

Звіт про фінансові результати ТОВ «Пан Марципан» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 646.70	2 361.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 198.60	1 956.60
Інші операційні доходи	2120	0.70	401.20
Інші операційні витрати	2180	249.90	721.20
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 647.40	2 762.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 448.50	2 677.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	198.90	84.70
Податок на прибуток	2300	35.80	15.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	163.10	69.50

Таблиця Б.3

Звіт про фінансові результати ТОВ «Пан Марципан» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 228,70	1 646,70

Продовження таблиця Б.3

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 142,00	1 198,60
Інші операційні доходи	2120	204,7	0,7
Інші операційні витрати	2180	188,3	249,9
Інші доходи	2240		0
Інші витрати	2270		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 433,40	1 647,40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 330,30	1 448,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	103,1	198,9
Податок на прибуток	2300	18,6	35,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	84,5	163,1