

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 057 ПЗ

**АРЖАНОЙ ІЛАРІОН ПАВЛОВИЧ**  
**2024 р.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.095/.96:005.951:005.585

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського

\_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА  
(підпис)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми  
д. е. н., професор

\_\_\_\_\_ Віра БУТЕНКО  
(підпис)

Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи  
к. е. н.

\_\_\_\_\_ Віталій ВАКУЛЕНКО  
(підпис)

Виконала

\_\_\_\_\_ Іларіон АРЖАНОЙ  
(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського  
к. е. н., професор**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту  
Аржаной Іларіон Павлович**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Антикризове управління підприємством»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ **2024.05.17**  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація АТ «Житомирський маслозавод»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти формування системи мотивації праці на підприємстві
2. Діагностика формування системи мотивації праці на ат «житомирський маслозавод»
3. Напрями вдосконалення формування системи мотивації праці на ат «житомирський маслозавод»

Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **Віталій ВАКУЛЕНКО**  
(підпис)

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ **Іларіон АРЖАНОЙ**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ....	11
1.1. Зміст поняття антикризове управління підприємством.....	11
1.2. Механізми антикризового управління підприємством.....	15
1.3. Модель антикризової оцінки діяльності підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 РОЗДІЛ . АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ДОМІНІК КО».....	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Домінік Ко».....	25
2.2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	29
2.3. Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Домінік Ко».....	34
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	37
3.1. Визначення основних факторів кризи підприємства.....	37
3.2. Напрями антикризового управління.....	43
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Антикризове управління підприємством є актуальною та складною проблемою в сучасних умовах економічної нестабільності. Зростаючі виклики та непередбачувані обставини у сфері бізнесу створюють серйозні перешкоди для стабільного функціонування підприємств. Актуалізація питання антикризового управління зумовлена потребою забезпечити стійкість та успішність підприємств у змінному економічному середовищі.

В сучасних умовах, де відбуваються швидкі зміни на ринках, підвищується конкуренція та збільшується ризик зовнішніх та внутрішніх кризових ситуацій, антикризове управління стає ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Ефективне антикризове управління передбачає не лише реагування на виниклі проблеми, а й аналіз, прогнозування та планування дій для запобігання кризовим ситуаціям та забезпечення стабільності підприємства у майбутньому.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів антикризового управління на підприємстві. Сформовані наступні завдання:

- з'ясувати зміст поняття антикризове управління підприємством;
- дослідити механізми антикризового управління підприємством;
- розглянути модель антикризової оцінки діяльності підприємства;
- навести загальну характеристику ТОВ «Домінік Ко»;
- виконати аналіз ефективності діяльності ТОВ «Домінік Ко»;
- виконати аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Домінік Ко»;
- визначити основні фактори кризи підприємства;

Об'єкт дослідження антикризового управління підприємством є система управління, спрямована на попередження та подолання кризових ситуацій. Предмет дослідження включає методи, стратегії та інструменти, які

використовуються для ефективного антикризового управління та забезпечення стабільності підприємства.

**Методи дослідження.** Один з основних методів - аналіз нормативно-правових актів. Це передбачає детальне вивчення законодавчого середовища, яке регулює антикризове управління на підприємствах. Такий аналіз допоможе зрозуміти правові обмеження та можливості управління кризовими ситуаціями та їх вплив на діяльність підприємства. Другим методом є аналіз статистичної звітності та економічних показників. Це означає оцінку даних статистичних звітів, фінансових та економічних показників підприємства в умовах кризи. Цей метод дозволяє виявити тенденції, ризики та можливості управління в умовах кризи. Третій метод - анкетування та опитування працівників підприємства. Це дозволяє зібрати думки та переконання працівників щодо ефективності застосованих стратегій управління кризовими ситуаціями, їхню готовність до подальших змін та пропозиції щодо вдосконалення управлінської практики.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТОВ «Домінік Ко», а також результати опитування та власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесів антикризового управління в підприємстві, які сприятимуть підвищенню ефективності його діяльності.

**Апробація результатів бакалаврської роботи.** Основні результати дослідження були оприлюднені на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

**Структура роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 5 сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить 13 таблиць і 15 рисунків. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1 Зміст поняття антикризове управління підприємством

У сучасному економічному середовищі поняття антикризового управління підприємством набуло великого значення, оскільки кризові ситуації стали невід'ємною складовою бізнесу. Антикризове управління визначається як систематичний комплекс заходів, спрямованих на збереження та відновлення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових ситуацій. Основна мета антикризового управління полягає в забезпеченні ефективного функціонування підприємства в умовах негативних економічних факторів та зменшенні впливу кризових явищ на його діяльність.

Діяльність суб'єктів господарювання в умовах невідомості та непередбачуваності вимагає належного антикризового управління. На підприємствах, де відсутня вчасна та точна інформація про наслідки управлінських рішень та імовірні зміни в середовищі, ефективне антикризове управління допоможе зменшити вплив ризиків. Це вид менеджменту стає синтезом знань про кризові явища, розробки термінових заходів для подолання фінансових труднощів та розробки стратегій ризик-менеджменту. В результаті, підприємство може здійснювати ефективний контроль над кризовими факторами та мінімізувати їх вплив на свою господарську діяльність [2, с. 172].

Фактори, які спричиняють кризу, більшість вчених поділяє на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища;
- фактори внутрішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які можуть спричинити кризу на підприємстві, відносяться наступні (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

### Фактори внутрішнього середовища, які можуть спричиняти кризу на підприємстві

Фактор	Характеристика
Негативні тенденції розвитку галузі	Зміни у галузі, які можуть бути несприятливими для підприємства, наприклад, спад попиту на продукцію чи зміни в законодавстві
Монополізація ринку товару	Якщо підприємство має обмежену конкуренцію на ринку, це може призвести до зниження мотивації для удосконалення продукції та підвищення якості обслуговування
Перевищення витрат над ціною реалізації продукції	Недоцільне управління витратами може призвести до неоптимальної вартості продукції, що зменшує конкурентоспроможність підприємства
Несприятливе відношення стейкхолдерів	Конфлікти зі зацікавленими сторонами, наприклад, недовіра з боку інвесторів або недосконалі взаємини з партнерами
Розвиток за традиційними, але неефективними стратегіями	Непостійне оновлення стратегій та недостатня адаптація до змін у середовищі можуть призвести до втрати конкурентоспроможності.

Джерело: складено на основі [7]

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу на підприємстві, відносяться наступні (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

### Фактори зовнішнього середовища, які можуть спричиняти кризу на підприємстві

Фактор	Характеристика
Втрата конкурентних переваг	Недооцінка конкурентної ситуації та стратегічних позицій на ринку може призвести до втрати позицій та погіршення фінансових показників
Зміни в тенденціях розвитку галузі	Недостатнє відстеження та адаптація до змін в галузі можуть призвести до втрати конкурентоспроможності та виникнення кризових ситуацій
Еефективна стратегія розвитку	Відсутність чіткої та ефективної стратегії розвитку може призвести до розпаду планів та неспроможності досягнення поставлених цілей.
Відмінність підходів між власниками та менеджментом.	Конфлікти між власниками та менеджментом щодо стратегій розвитку та управління можуть призвести до розбіжностей в діяльності підприємства та виникнення кризових ситуацій
Внутрішні конфлікти	Конфлікти серед персоналу, відділів чи керівництва можуть впливати на ефективність управління та призвести до втрат та проблем на підприємстві.
Запізнена реакція на дії конкурентів	Недоцільна реакція на дії конкурентів може призвести до втрати ринкових позицій та загрози для діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [16]

У табл. 1.1 наведено визначення сутності антикризового управління підприємством вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.3

Визначення сутності антикризового управління підприємством вітчизняними науковцями.

Автор	Визначення
Мехович С.А. [19]	як складову загального менеджменту на підприємстві, орієнтовану на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства і забезпечення його стабільного успішного господарювання
Єпіфінова І.Ю. [9]	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання»
Романяк Г.М. [23]	є системою управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства
Докуніна К.І. [8]	сукупність (комплекс, систему) конкретних знань та результатів аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності (функціонування) підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку для попередження і/або подолання кризи.

Джерело: складено на основі [8,9,19,23]

У системі антикризового управління в літературі виділяють такі функції (рис. 1.1):

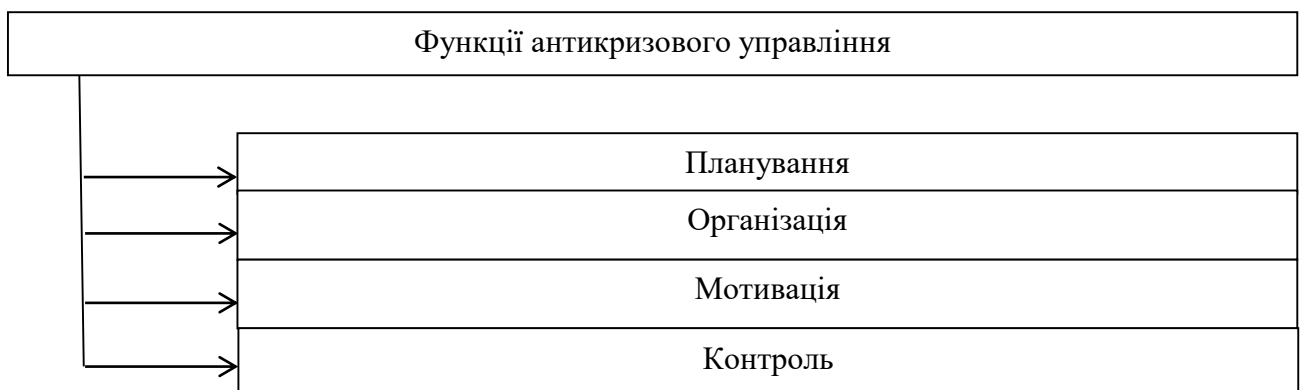


Рис. 1.1. Функції антикризового управління

Джерело: складено на основі [2, с. 172].

1. Планування. Ця функція полягає в визначенні цілей організації та їх змін у контексті антикризової стабілізації. Важливим елементом є розробка стратегій і програм, спрямованих на досягнення цих цілей, а також виділення необхідних ресурсів для їх реалізації.

2. Організація. Функція організації передбачає формування оптимальної структури організації, включаючи апарат управління і кадри. Метою є ефективне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для реалізації антикризових заходів і досягнення поставлених цілей.

3. Мотивація. Система мотивації включає в себе заохочення і санкції, спрямовані на стимулювання інтересів колективу та працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємства під час кризових умов. Це може бути в основному зацікавленням у найшвидшому виході з кризи через спільні зусилля.

4. Контроль. Основна мета контролю - прогнозування відхилень від запланованих цілей, що дозволяє оперативно коригувати антикризові заходи для підвищення їх ефективності. Контроль забезпечує своєчасну реакцію на зміни та відстежує виконання стратегій антикризового управління [2, с. 172].

Головні завдання антикризового управління на основі сформованих цілей включають:

1. Визначення причин розвитку кризи та забезпечення зростання ключових фінансових показників. Це включає аналіз та ідентифікацію причин, що спричинили кризову ситуацію, та прийняття заходів для забезпечення покращення фінансового стану підприємства

2. Усунення причин розвитку кризи та мінімізація збитків. Спрямоване на усунення причин кризи та мінімізацію фінансових втрат для збереження стійкості підприємства.

3. Пошук фінансових ресурсів для фінансування. Розробка стратегій залучення грошових коштів для продовження діяльності та механізмів для генерації власних фінансових ресурсів.

4. Забезпечення ліквідних засобів для фінансових зобов'язань. Включає пошук ліквідних засобів для виконання фінансових зобов'язань, таких як повернення нового капіталу чи отримання тимчасового відтермінування платежів.

5. Мобілізація наявних активів та оптимізація банкрутства. Включає часткову мобілізацію активів для розрахунків по зобов'язанням та проходження процедур банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства [23, с. 236].

Під час розгляду сутності антикризового управління більшість дослідників згодні, що воно має свої специфічні особливості. Сутність проблеми полягає у тому, що стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризі, мають бути ухвалені та реалізовані на початкових етапах управління, коли процес розвитку кризи ще не є непоправним. Однак прийняті на ранніх стадіях рішення базуються на дуже обмежених та не завжди достовірних сигналах про негативні тенденції.

Отже, антикризове управління підприємством в сучасних умовах є необхідним елементом стратегічного планування та ефективного управлінського процесу. Ефективна реалізація антикризових стратегій дозволяє підприємству підтримувати стійкість, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати конкурентоспроможність. Впровадження системи антикризового управління дозволяє підприємству зберегти репутацію, відновити фінансову стабільність та забезпечити подальший розвиток в умовах невизначеності та ризику.

## 1.2 Механізми антикризового управління підприємством

Механізми антикризового управління підприємством представляють собою систему стратегій, методів і інструментів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та ефективне управління ними. Враховуючи складність та непередбачуваність сучасного бізнесу, механізми антикризового управління стають ключовим елементом для збереження стабільності та розвитку підприємства. Застосування цих механізмів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи їхню стійкість та конкурентоспроможність.

У контексті війни особливо важливим принципом антикризового управління є терміновість реагування. Однак, зі зростанням розмірів підприємства, воно часто втрачає гнучкість і стає повільним у процесі прийняття рішень через бюрократичні перешкоди, такі як погодження, регламенти та інструкції. У часи війни, особливо в початковому періоді шоку, необхідно приймати рішення надзвичайно швидко, оскільки ситуація змінюється щодня, і недоцільне реагування може суттєво вплинути на долю підприємства.

Тому, в умовах війни, антикризове управління повинно мати механізми, що дозволяють швидко реагувати на зміни, уникати затримок у прийнятті рішень та оптимізувати бюрократичні процедури. Такий підхід дозволить підприємству ефективно вирішувати нагальні питання та уникати серйозних фінансових втрат в умовах непередбачуваної ситуації війни.

Отже, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни важливо впроваджувати такі стратегії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Стратегії для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень

Стратегія	Характеристика
Скорочення рівнів управління	Це означає зменшення кількості ієрархічних рівнів, що дозволяє швидше реагувати на зміни без втрати часу на довге погодження рішень

Ліміт на погодження рішень	Встановлення межі, в межах якої можна приймати рішення без обов'язкового узгодження з вищим керівництвом, що сприяє оперативному реагуванню на кризові ситуації
Децентралізація	Розподіл влади та прийняття рішень на різних рівнях організації, включаючи місцеві підрозділи. Це дозволяє вирішувати локальні проблеми на місцях та швидко реагувати на нагальні питання

Джерело: складено на основі [11]

Механізм антикризового управління в контексті забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів та важелів, які діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності підприємства (рис. 1.2).

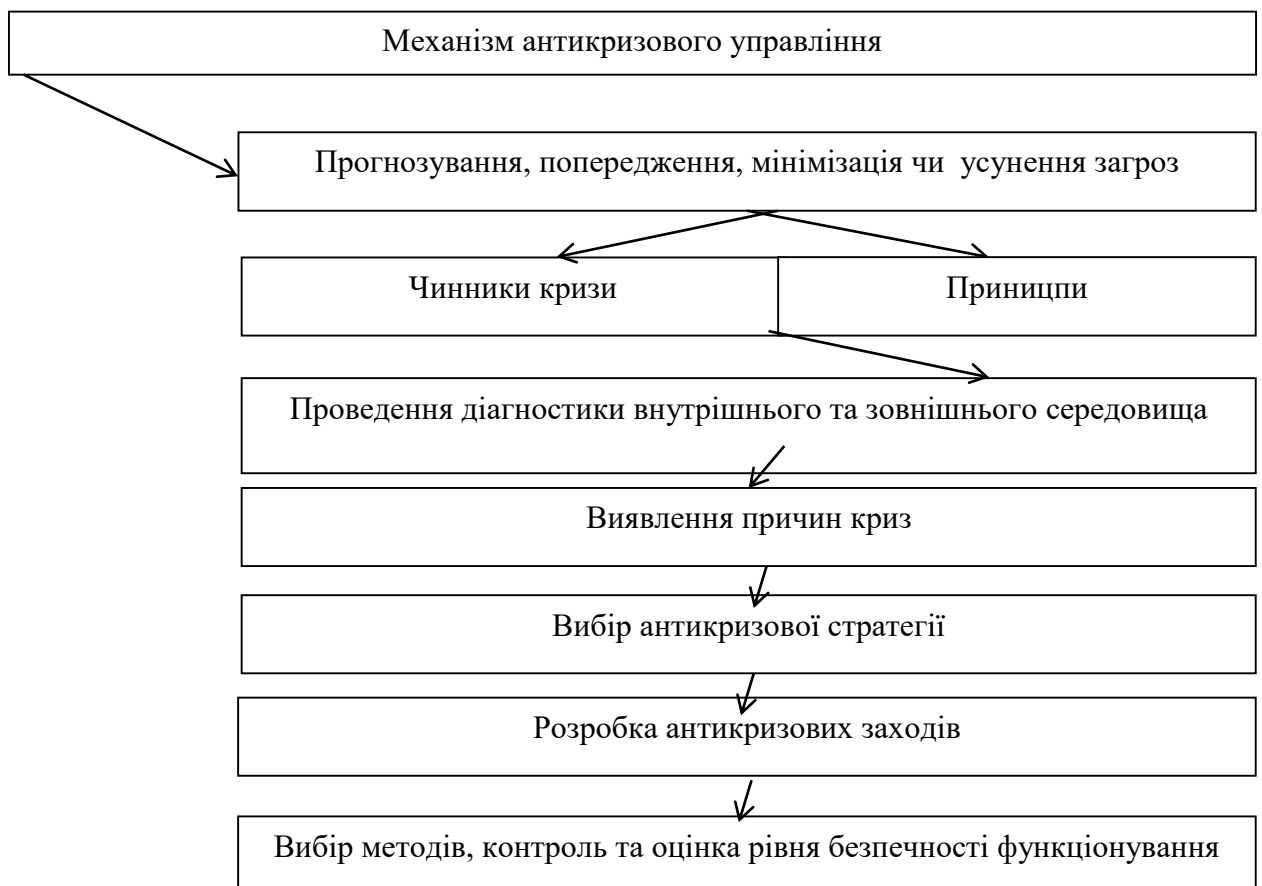


Рис. 1.2. Механізм антикризового управління

Джерело: складено на основі [1]

Основною метою антикризового управління, а також управління економічною безпекою, є захист від зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності

підприємства. У процесі управління відбувається регулювання кризових і ризикових ситуацій, їх попередження та подолання негативних соціально-економічних наслідків у разі їх настання. Отже, необхідність антикризового управління в контексті забезпечення економічної безпеки полягає в тому, щоб уникнути кризи або вибратися з неї, яка виникла в певній підсистемі підприємства, або вжити заходів для пом'якшення наслідків кризового стану [25, с. 68].

Можна виділити чотири стадії кризи і, відповідно, дії з антикризового управління підприємством на цих стадіях для відновлення безпечного розвитку.

Стадія №1 – «Відсутність кризи». На цій стадії здійснюється аналіз потенційних загроз та проводяться заходи для підтримання стабільного розвитку.

Стадія №2 – «Початкова криза». Ця стадія часто залишається непоміченою. На цьому етапі можуть відбуватися зниження рентабельності та обсягів прибутків, а також погіршуватися ефективність вкладеного капіталу. Фінансове положення підприємства стає менш стабільним, а активи та резерви зменшуються. Антикризове управління на цій стадії передбачає перегляд стратегії фірми та впровадження заходів, спрямованих на зниження витрат та оптимізацію управлінського апарату.

Стадія №3 – «Помірна криза». На цій стадії з'являється збитковість діяльності, відсутність або нестача власних засобів і резервних фондів, зростає плінність кадрів. Антикризове управління підприємством на стадії №3 – впровадження стратегічного управління, що реалізується через добровільну реструктуризацію; запуск програми стабілізації фінансово-економічного стану.

Стадія №4 – «Сильна криза». На цій стадії спостерігається гостра неплатоспроможність. Антикризове управління підприємством на стадії №4 характеризується фінансовою нестійкістю підприємства, що може привести до банкрутства, проявами кризових явищ у всіх підсистемах підприємства

(фінансовій, виробничій, збутовій, кадровій тощо). Розробляються санаційні заходи, спроможні вивести підприємство з кризи та відновити платоспроможність.

На сучасному етапі розвитку можна використати різні стратегії для антикризового управління, але найголовнішими є попередження кризи, підготовка до її появи; протидія кризі, уповільнення її процесів; стабілізація ситуації завдяки резервам, додатковим ресурсам; послідовне виведення з кризи. Правильно вибрати ту або іншу стратегію можна, виходячи з глибини і характеру кризи, наявного стратегічного потенціалу.

Механізм антикризового управління має на меті вирішення проблеми, пов'язаної переважно з невизначеністю майбутніх процесів, складністю прогнозування розвитку процесів у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тому варто мати кілька альтернативних сценаріїв вирішення кризи, що дозволяє адаптуватися до змін та ефективно реагувати на непередбачені обставини [26].

Крім того, складність визначення стратегії та тактики механізму антикризового управління зосереджується на тому, що стратегічні дії, спрямовані на попередження та нейтралізацію кризи, мають здійснюватися та реалізовуватися на ранніх етапах розвитку кризових процесів, до моменту, коли явища кризи набули деструктивного характеру. У той же час дії, вжиті на ранній стадії, ґрунтуються на слабо виражених симптомах і, отже, можуть бути хибними. Таким чином, ключовим в антикризовому управлінні є здатність розпізнавати ризики та сигнали кризи вчасно, щоб вжити належних заходів до її загострення.

Діагностику в умовах війни рекомендується розмежовувати залежно від масштабів діяльності суб'єктів підприємництва наступним чином:

1. Мікро-суб'єкти підприємництва. Аналізується темп росту виручки, рентабельність продажів, точка беззбитковості та наявність власних оборотних коштів в товарах.

2. Малі суб'єкти підприємництва. Використовуються показники, що враховують аспекти мікро-суб'єктів підприємництва, а також додаються: коефіцієнт поточної ліквідності та питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах.

3. Середні суб'єкти підприємництва. Проводиться комплексний аналіз фінансово-господарського стану, включаючи показники аналізу майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. До аналізу фінансового стану додається дослідження стану виробництва, реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами та точка безбитковості.

4. Великі суб'єкти підприємництва. Проводиться комплексний аналіз фінансово-господарського стану, який доповнюється моделями оцінки ймовірності банкрутства, зокрема авторською logit-моделлю, та аналізом вартісно-орієнтованих показників.

Отже, механізми антикризового управління підприємством відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості та виживання бізнесу в умовах негативних економічних факторів та кризових ситуацій. Ефективне використання цих механізмів дозволяє підприємствам реагувати на виклики, мінімізувати ризики та зберігати свою конкурентоспроможність. Важливою є системність та комплексність заходів у механізмах антикризового управління для забезпечення стабільності та успішної діяльності підприємств у будь-яких умовах.

### **1.3 Модель антикризової оцінки діяльності підприємства**

Модель антикризової оцінки діяльності підприємства є важливим інструментом для прогнозування та виявлення ризиків, які можуть призвести до кризових ситуацій. Ця модель базується на аналізі фінансових, економічних та організаційних показників, що дозволяє підприємству заздалегідь приймати стратегічні рішення для запобігання кризі. Враховуючи нестабільність

економічного середовища, модель антикризової оцінки стає необхідним інструментом для забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємства.

Модель антикризової оцінки діяльності підприємства - це система методів, підходів та інструментів, спрямованих на виявлення, аналіз та оцінку ризиків, які можуть вплинути на стабільність та успішність діяльності підприємства в умовах кризи. Ця модель передбачає врахування різних аспектів функціонування підприємства, включаючи фінансові, економічні, організаційні та стратегічні аспекти, а також виявлення причин кризових ситуацій і розробку стратегій для їх подолання. Ця модель дозволяє підприємствам ефективно управляти ризиками та приймати обґрунтовані рішення для забезпечення стабільності та успішності у будь-яких умовах.

У процесі діагностування проблеми необхідно знати, як її розв'язати. Для оперативного управління кризами необхідна їх чітка класифікація. При цьому виходять із різних критеріїв класифікації криз, до яких можна віднести: тип або вид, сферу впливу чи виникнення, метод визначення, ступінь розвитку, розподіл у часі, характер обліку, можливість регулювання кризи. У діагностуванні криз виділяють два етапи:

- 1) установлення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів;
- 2) виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Перший етап – етап якісної ідентифікації об'єкта – має на меті визначення в об'єкта таких параметрів, що є загальними для деякої сукупності об'єктів. Наприклад, для діагностики макроекономічної кризи необхідно визначити, до якої групи за типом національної економіки належить певна держава, а саме: до 8промислово розвинутих країн, до країн, що розвиваються, до країн з перехідною економікою. Для діагностики кризи в конкретній системі необхідно визначити форму власності цієї системи: державна, приватна, акціонерна і т. ін.

Другий етап діагностики полягає у кількісній ідентифікації об'єкта. Для цього використовуються базові параметри діагнозу, які визначаються як відхилення фактичних значень від базових. Залежно від цілей і завдань діагностики, можна оцінювати стан об'єкта на певний момент часу або протягом певного періоду. Перша форма оцінки називається діагностикою статичного стану, а друга - діагностикою процесу.

Організація самого процесу діагнозу є важливою ознакою для проведення діагностичних досліджень. В діагностиці важливо точно оцінити реальну потребу у виборі даної форми дослідження та зіставити її зі складністю і масштабністю об'єкта діагнозу.

Існує велика кількість моделей оцінки ймовірності банкрутства як зарубіжних (моделі Альтмана, Ліса, Спрінгейта тощо), так і вітчизняних (моделі Колишкіна, Іркутська, Терещенка, Матвійчука, Мартиненка тощо). Проте, незважаючи на існуючу кількість підходів до прогнозування банкрутства, немає єдиної сформованої методики, яка зможе достовірно оцінити ймовірність настання банкрутства підприємства.

Проте з усіх моделей діагностики ризиків банкрутства, що використовуються на великих вітчизняних підприємствах, можна виділити, наприклад, моделі Терещенка, Матвійчука та Мартиненка, оскільки вони найбільше відповідають вимогам української економіки. Однак для більшої об'єктивності необхідно оцінювати діяльність підприємства комплексно, аналізуючи інші показники також. Серед вартісно-орієнтованих показників, які варто аналізувати при антикризовій діагностиці, є: економічна додана вартість (EVA), приріст економічної доданої вартості порівняно з попереднім періодом ( $\Delta EVA$ ), рентабельність вкладеного капіталу в операційну діяльність (ROCE), рентабельність всього інвестованого капіталу (ROIC) та інші. Аналіз цих показників дозволяє зрозуміти, чи створює підприємство вартість у результаті господарської діяльності, або навпаки, поглинає її, та як оперативно реагувати на негативні фактори, що можуть вплинути на вартість компанії.

Одним з найбільш складних методів є реструктуризація підприємств, яка застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.

Реструктуризація – це комплекс організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління та форм господарювання з метою досягнення фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва. Цей метод часто пов'язується зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством, а також раціоналізацією використання його капіталу з метою досягнення економічного та, у більшості випадків, організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів [22, с. 55].

Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, що дозволяє підприємству отримати певний ступінь господарської незалежності. Цей метод варто використовувати тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно. Також важливо звернути увагу на методи контролінгу та моніторингу як ефективні інструменти антикризового управління.

Моніторинг – це процес, який включає дослідження, оцінку та прогноз стану навколишнього середовища підприємства в контексті його господарської діяльності. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища застосовується з метою раннього виявлення кризи та "слабких сигналів" її настання. Цей процес важливий протягом всього життєвого циклу підприємства.

Контролінг – це важлива функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками. Контролінг впроваджується як на етапі створення підприємства, так і на підприємствах, що перебувають у фінансовій кризі. В

цьому контексті використовуються системи раннього попередження та реагування, спрямовані на прискорення виявлення кризових явищ і прийняття вчасних заходів.

До головних специфічних методів контролінгу належать такі (табл. 1.5).

Таблиця 1.6

### Специфічні методи контролінгу

Метод	Характеристика
Бенчмаркінг	процес пошуку стандартного або еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та використання його найкращих методів роботи
Вартісний аналіз	метод, що дозволяє оцінювати ефективність виробничих процесів, управлінських рішень та витрат
Аналіз точки беззбитковості	метод, що визначає мінімальний обсяг продукції, за який підприємство не зазнає збитків
Портфельний аналіз	це метод, що дозволяє оцінювати різноманітні активи чи проекти підприємства за їхньою важливістю та вкладом у загальний результат
АВС-аналіз	метод класифікації об'єктів за їхньою важливістю для управління ресурсами.
СОФТ-аналіз	це метод, що дозволяє визначити переваги та недоліки підприємства для подальшого управлінського впливу.

Джерело: складено на основі [11]

Отже, модель антикризової оцінки діяльності підприємства є важливим інструментом для прогнозування та управління ризиками, що допомагає підприємствам уникнути кризових ситуацій та забезпечити їхню стабільність. Застосування цієї моделі дозволяє підприємствам вчасно виявляти проблемні ситуації та розробляти стратегії їх вирішення, що сприяє збереженню їхнього фінансового та репутаційного стану. Враховуючи динаміку сучасного бізнес-середовища, модель антикризової оцінки стає необхідною складовою для підвищення конкурентоспроможності та тривалого успіху підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### АНТИКРИЗОВА ДІАГНОСТИКА ТОВ «ДОМІНІК КО»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» (в минулому ПАТ «Полтавакондитер») являється одним із найбільших підприємств Полтавської області. На початку ХХ століття Полтава являлась одним із найбільших центрів виробництва кондитерських виробів в Україні. На той час, у Полтавській області існувала велика кількість кондитерських приватного значення, які займались тим, що поставляли продукцію за межі Полтавської губернії.

Основна мета діяльності ТОВ «Домінік Ко» полягає у тому, щоб отримати прибуток та за рахунок здійснення різних видів діяльності (мова йде про виробничу, підприємницьку, комерційну або іншу діяльність), а також задовольняти головні потреби соціально-економічного характеру та підвищити добробут акціонерів підприємства та задовольнити соціальні потреби персоналу.

Найвищий орган ТОВ «Домінік Ко»- це загальні збори акціонерів. Наступним рівнем у організаційній структурі являється ревізійна комісія та наглядова рада. Рада директорів управляє наглядовою радою, толі як генеральний директор стоїть на чолі ради директорів.

Організаційна структура виробничого процесу ТОВ «Домінік Ко» складається із основного виробництва, допоміжного виробництва та обслуговуючого господарства.

Основне виробництво складається із:

- обробних цехів (шоколадні, борошняні, карамельні, зефірні, цукеркові цехи);
- заготівельних цехів (пресові відділення, цехи, де обжарюють боби та ін.);

— складальних цехів (мова йде про відділ, який займається розфасовкою).

Допоміжне виробництво складається із:

- електричного цеху;
- механічної майстерні;
- компресорної;
- котельні;
- конструкторського відділу;

Обслуговуюче господарство складається із:

- тарного цеху;
- картонажного цеху;
- складського господарства;
- транспортного цеху.

До задач служби з якості ТОВ «Домінік Ко» відносять задачі, пов'язані із забезпеченням функціонування системи менеджменту якості та безпеки даного підприємства відповідно із стандартами; задачі, пов'язані із здійсненням лабораторного контролю за якістю продукції, яку випускають та на кожному виробничому етапі. Тобто, мова йде про те, що на початковому етапі здійснюють контроль сировини та на кінцевому – відбувається контроль якості готової продукції.

У табл. 2.1 виконаємо аналіз обсягу виробленої продукції ТОВ «Домінік Ко» у натуральному виразі у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

Аналіз обсягу виробленої продукції у натуральному виразі у 2021-2023 рр.

ТОВ «Домінік Ко», тонн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Цукерки	6252	5561	5126	88,95	92,18
Карамель	3164	2504	1608	79,14	64,22
Печиво	8599	8799	8771	102,33	99,68

Продовження таблиці 2.1

Шоколад	157	217	220	138,22	101,38
Вафлі	785	760	1037	96,82	136,45
Кондитерська глазур (плитка)	407	212	228	52,09	107,55
Інше	347	415	632	119,60	152,29
Всього	19711	18468	17622	93,69	95,42

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінок Ко»

Дані табл. 2.1 показують динаміку виробництва різних видів продукції ТОВ «Домінок Ко» з 2020 по 2023 рік. У період з 2021 до 2023 року спостерігається загальне зменшення обсягу виробництва на 1243 тонни, що свідчить про певні труднощі або зміни в умовах діяльності компанії. Найбільш значимі зменшення відбулися у виробництві карамелі та цукерок, що може бути пов'язано зі змінами в споживчому попиті або конкурентним середовищем. Проте, позитивними є зростання виробництва печива та іншої продукції, що свідчить про успішність деяких напрямків діяльності компанії (рис. 2.1).

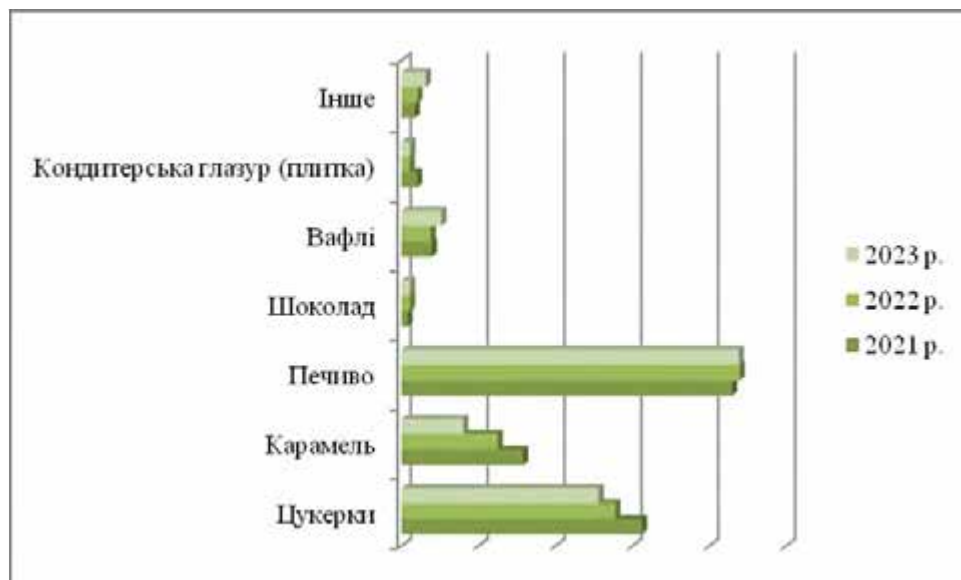


Рис. 2.1. Динаміка зміни обсягу виробленої продукції

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

На наступному етапі характеристики ТОВ «Домінок Ко» виконаємо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності у 2021-2023 рр. у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансово-економічних показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за  
2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у %	
					2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	Вартість необоротних активів	175214	149100	131942	85,10	88,49
2	Вартість оборотних активів	255307	325223	369016	127,39	113,47
3	Вартість власного капіталу	390755	444500	463898	113,75	104,36
4	Вартість поточних зобов'язань і забезпечень	39766	29823	37060	75,00	124,27
5	Вартість основних засобів	170352	147847	130917	86,79	88,55
6	Середня чисельність працівників	618	625	654	101,13	104,64
7	Чистий дохід(виручки)	521563	638511	735277	122,42	115,15
8	Собівартість реалізованої продукції	469341	515820	620962	109,90	120,38
9	Чистий прибуток (збиток)	-21181	53749	19398	-253,76	36,09

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінок Ко»

Дані табл. 2.2 дозволили сформулювати наступні висновки стосовно діяльності ТОВ «Домінік Ко»:

1. Вартість необоротних активів. За чотири роки вартість необоротних активів зменшилась з 175214 тис. грн у 2021 році до 131942 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про реорганізацію бізнесу або реалізацію активів.

2. Вартість власного капіталу. Вартість власного капіталу також зростала з 390755 тис. грн у 2021 році до 463898 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення стабільності та фінансової потужності компанії.

3. Вартість поточних зобов'язань і забезпечень. За чотири роки вартість поточних зобов'язань і забезпечень збільшилась з 39766 тис. грн у

2021 році до 37060 тис. грн у 2023 році. Це може бути пов'язане зі збільшенням зобов'язань перед постачальниками та кредиторами.

4. Вартість основних засобів. Вартість основних засобів зменшилась з 170352 тис. грн у 2021 році до 130917 тис. грн у 2023 році. Це може бути результатом реорганізації активів або їхнього списання.

5. Середня чисельність працівників. Середня чисельність працівників зросла з 618 у 2021 році до 654 у 2023 році, що може свідчити про розширення бізнесу або зміну організаційної структури.

6. Чистий дохід (виручка). Чистий дохід (виручка) зріс з 521563 тис. грн у 2021 році до 735277 тис. грн у 2023 році, що свідчить про успішність діяльності компанії та збільшення обсягу продажів.

7. Собівартість реалізованої продукції. Собівартість реалізованої продукції зросла з 469341 тис. грн у 2021 році до 620962 тис. грн у 2023 році, що може вказувати на зростання витрат на виробництво.

8. Чистий прибуток (збиток). Чистий прибуток (збиток) покращився зі збитку у 21181 тис. грн у 2021 році до прибутку 19398 тис. грн у 2023 році, що свідчить про позитивні зміни у фінансові

Отже, фінансово-економічна характеристика ТОВ «Домінік Ко» вказує на деякі труднощі виробництва та реалізації продукції, що відображається у зменшенні обсягу виробництва за декілька останніх років. Водночас, деякі категорії продукції, такі як печиво, показують стабільний або навіть зростаючий тренд. Необхідно уважно аналізувати причини цих змін та вживати заходи для покращення ефективності виробництва та конкурентоспроможності компанії.

## **2.2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Домінік Ко»**

Проведення аналізу ефективності діяльності вимагає систематичного підходу та оцінки різних аспектів діяльності підприємства. Перш за все, важливо оцінити фінансові показники, такі як обсяги продажів, прибутковість,

ліквідність та інші фактори, що відображають фінансове здоров'я підприємства. Далі, потрібно проаналізувати виробничі показники, такі як обсяги виробництва, якість продукції, витрати на виробництво, що відображають ефективність виробничого процесу.

Крім того, важливо врахувати соціально-економічні аспекти діяльності, такі як відносини з клієнтами та партнерами, рівень задоволеності працівників, вплив на оточуюче середовище та спільноту. На основі цього аналізу можна зробити висновок про загальну ефективність діяльності підприємства та визначити можливі напрямки для подальшого вдосконалення та розвитку.

У табл. 2.3 виконаємо аналіз рентабельності сукупного капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності сукупного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у %	
					2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	Чистий прибуток	-21181	53749	19398	-253,76	36,09
2	Вартість активів	430521	474323	500958	110,17	105,62
3	Рентабельність активів	-4,92	11,33	3,87	-230,28	34,16

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко»

За трьома роками (з 2021 по 2023 рік) ТОВ "Домінік Ко" відзначилося значними змінами в рентабельності сукупного капіталу. Починаючи з від'ємного показника рентабельності активів у 2021 році на рівні -4,92%, компанія досягла позитивного зростання до 11,33% у 2022 році. Однак, у 2023 році цей показник знизився до 3,87%. Чистий прибуток компанії також показав динаміку зменшення різниці між 2021 і 2022 роками з 74930 до -34351 тис. грн.

Ці показники можуть свідчити про зміни в ефективності використання активів та здатності компанії забезпечувати прибуток. Рентабельність активів є важливим показником фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами, тому зниження цього показника у 2023 році може вимагати уваги

до стратегічного планування та управління фінансами для подальшого покращення фінансових показників компанії (рис. 2.2).

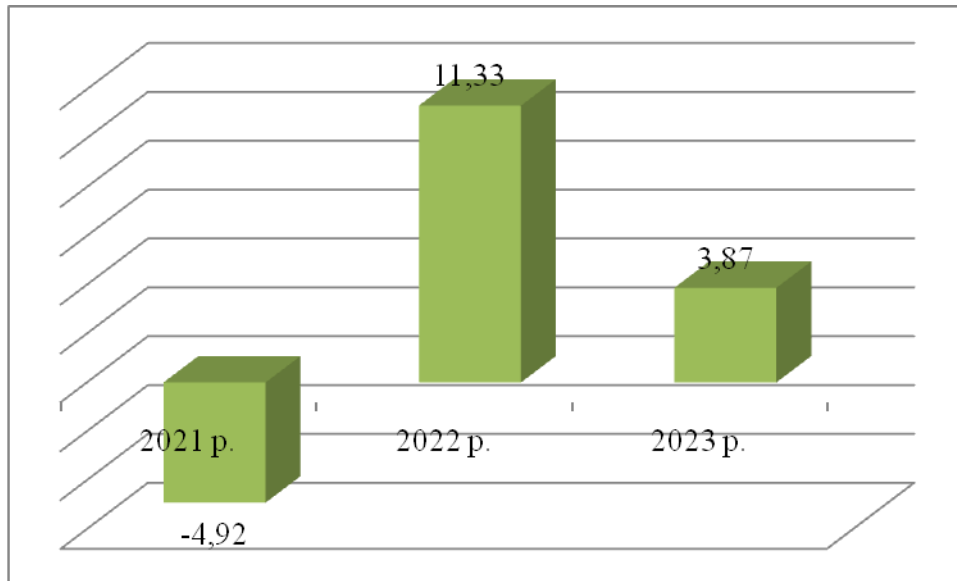


Рис. 2.2. Динаміка зміни рентабельності сукупного капіталу ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінок Ко»

У табл. 2.4 виконаємо аналіз рентабельності власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у %	
					2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	Чистий прибуток	-21181	53749	19398	-253,76	36,09
2	Чистий дохід	521563	638511	735277	122,42	115,15
3	Вартість активів,	430521	474323	500958	110,17	105,62
4	Вартість власного капіталу	390755	444500	463898	113,75	104,36
5	Рентабельність власного капіталу	-5,42	12,09	4,18	-223,06	34,57
6	Рентабельність реалізації	-4,06	8,42	2,64	-207,39	31,35

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінок Ко»

Аналізуючи таблицю 2.4, можна відзначити динаміку рентабельності власного капіталу ТОВ "Домінік Ко" протягом трьох років. Показник рентабельності власного капіталу підприємства виразно змінювався з -5,42% у 2021 році до 12,09% у 2022 році, але знову зменшився до 4,18% у 2023 році. Це свідчить про коливання ефективності використання власного капіталу та прибутковості компанії (рис. 2.3).

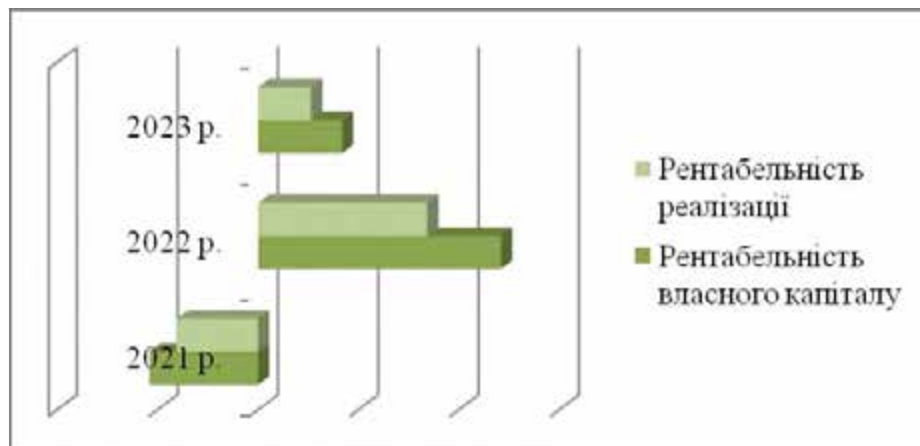


Рис. 2.3. Динаміка зміни рентабельності власного капіталу ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінік Ко»

Порівнюючи рентабельність власного капіталу з рентабельністю реалізації, можна побачити схожу динаміку зростання у 2022 році і зниження у 2023 році. Це вказує на те, що власний капітал підприємства допомагає збільшити прибутковість у реалізації продукції, але водночас, зміни в ринкових умовах чи стратегіях бізнесу можуть вплинути на ці показники.

У табл. 2.5 виконаємо аналіз ефективності позикового капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у %	
					2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	Поточні зобов'язання	39766	29823	37060	75,00	124,27

## Продовження таблиці 2.5

2	Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
3	Позикові кошти	-	-	-	-	-
4	Вартість майна	430521	474323	500958	110,17	105,62
5	Оборотні активи	255307	325223	369016	127,39	113,47
6	Запаси	125222	136566	133262	109,06	97,58
7	Коефіцієнт фінансової напруженості	-1,877	0,555	1,911	-29,57	344,32
8	Коефіцієнт співвідношення між довгостроковим і короткостроковим позиковим капіталом	-	-	-	-	-
9	Коефіцієнт залучення коштів	-	-	-	-	-
10	Коефіцієнт залучення коштів у частині покриття запасів	1,721	2,163	2,491	125,68	115,16

Аналіз ефективності позикового капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023

рр., тис. грн.

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінок Ко»

З таблиці видно, що у 2022 році відбулася помітна зміна у поточних зобов'язаннях, зменшившись на 9943 одиниць порівняно з 2021 роком. Проте в 2023 році цей показник зросли на 7237 одиниць порівняно з попереднім роком, що може вказувати на певні коливання в операційній діяльності підприємства.

Довгострокові зобов'язання, позикові кошти, та коефіцієнт співвідношення між довгостроковим і короткостроковим позиковим капіталом не були відображені в таблиці, що може вказувати на відсутність чи незначну роль цих показників у фінансовій структурі підприємства. Коефіцієнт фінансової напруженості у 2023 році зросли до значення 1,911, що є вище порівняно з попередніми роками, що може свідчити про збільшення фінансової напруженості у вказаному періоді. Коефіцієнт залучення коштів у частині покриття запасів показує зростання з 1,721 у 2021 році до 2,491 у 2023

році, що свідчить про певне покращення у використанні коштів для забезпечення запасів підприємства.

Отже, в результаті проведеного аналізу ефективності діяльності можна зробити кілька висновків. По-перше, підприємство досягло стабільного зростання обсягів виробництва та продажів протягом розглянутого періоду, що свідчить про успішність його виробничих процесів та стратегій збуту. Друге, фінансові показники, такі як прибутковість та ліквідність, підтверджують ефективне управління фінансами та здатність підприємства до адаптації до змінних умов ринку. Третє, взаємовідносини з клієнтами та партнерами показують високий рівень довіри та задоволеності від співпраці, що сприяє підтримці та розвитку бізнесу. Нарешті, соціально-екологічна відповідальність підприємства також відображається у його діяльності, що сприяє позитивному сприйняттю компанії в суспільстві та сприяє сталому розвитку.

### **2.3. Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Домінік Ко»**

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Домінік Ко» може ґрунтуватися на різних фінансових показниках та економічних факторах. Одним із ключових інструментів для оцінки такої ймовірності є аналіз фінансового стану підприємства, включаючи такі показники, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість тощо. Слід оцінити ліквідність компанії, тобто її здатність вчасно погашати поточні зобов'язання. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності, який враховує співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань, може допомогти зрозуміти цю ситуацію.

Оцінювати ймовірність банкрутства ТОВ «Домінік Ко» будемо за моделлю Е. Альтмана. Модель Альтмана, розроблена Едвардом Альтманом в 1968 році, є однією з відомих моделей для оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Ця модель базується на фінансових показниках, які

допомагають прогнозувати фінансову стійкість або небезпеку банкрутства компанії.

У табл. 2.6 наведено методику розрахунку проміжних показників моделі Е. Альтмана.

Таблиця 2.6

## Методика розрахунку проміжних показників моделі Е. Альтмана

Коефіцієнт	Формула
X1	$X1 = (\text{ф. 1, р. 1195} - \text{р. 1695}) / \text{ф. 1, р. 1300}$
X2	$X2 = \text{ф. 2, р. 2350 (2355)} / \text{ф. 1, р. 1300}$
X3	$X3 = \text{ф. 2, р. 2290 (2295)} / \text{ф. 1, р. 1300}$
X4	$X4 = \text{ф. 1, р. 1495} / (\text{ф. 1, р. 1595} + \text{р. 1695})$
X5	$X5 = \text{ф. 2, р. 2000} / \text{ф. 1, р. 1300}$
z	$1,2 \times X1 + 1,4 \times X2 + 3,3 \times X3 + 0,6 \times X4 + 0,999 \times X5$

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінок Ко»

У табл. 2.7 розрахуємо зазначені показники для ТОВ «Домінок Ко» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

## Аналіз проміжних коефіцієнтів моделі Е. Альтмана ТОВ «Домінок Ко» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у %	
					2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	X1	0,501	0,623	0,663	124,35	106,42
2	X2	-0,049	0,113	0,039	-230,61	34,51
3	X3	-0,043	0,139	0,054	-323,26	38,85
4	X4	9,826	14,905	12,517	151,69	83,98
5	X5	1,211	1,346	1,468	111,15	109,06
6	z	9,014	12,780	11,312	141,78	88,51

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінок Ко»

За даними таблиці 2.5, що аналізує проміжні коефіцієнти моделі Е. Альтмана для ТОВ «Домінок Ко» за період з 2021 по 2023 рік, можна зробити наступні висновки щодо ймовірності банкрутства:

1. Загальна динаміка коефіцієнта  $z$ . Відбувається збільшення коефіцієнта з 2021 до 2022 року, що може свідчити про покращення фінансової стабільності підприємства. Проте в 2023 році відбувається зниження коефіцієнта, що може вказувати на збільшення ризику банкрутства.

2. Коефіцієнти  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$ . Позитивна динаміка коефіцієнтів  $X_1, X_2, X_3, X_5$  також свідчить про те, що деякі фінансові показники підприємства покращуються. Однак збільшення коефіцієнта  $X_4$  від 2021 до 2022 року, а потім його зниження в 2023 році, може вказувати на нестабільність управління активами підприємства (рис. 2.4).

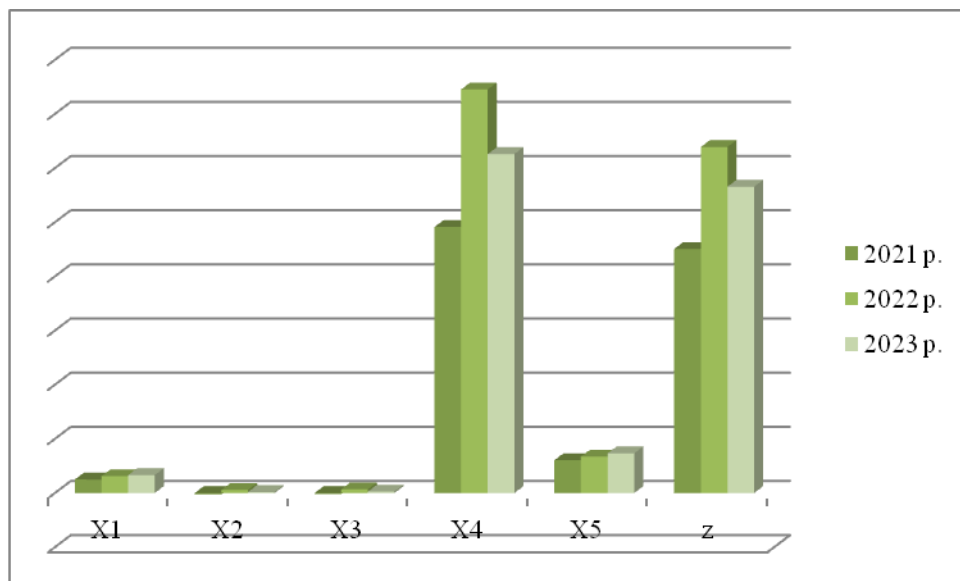


Рис. 2.4. Динаміка зміни проміжних коефіцієнтів моделі Е. Альтмана ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Домінок Ко»

На основі аналізу фінансових показників ТОВ «Домінік Ко», можна зробити висновок щодо помірної ймовірності банкрутства. Фінансовий стан підприємства є стабільним та забезпечує йому високий рівень ліквідності та платоспроможності. Рентабельність та ефективне управління фінансами свідчать про наявність достатніх ресурсів для вирішення поточних фінансових зобов'язань. Диверсифікація ділової діяльності та стабільний потік доходів допомагають зменшити ризики фінансових труднощів та підвищують стійкість підприємства до кризових ситуацій.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### 3.1. Визначення основних факторів кризи

Визначення основних факторів кризи підприємства є актуальним завданням в сучасних умовах бізнесу, оскільки дозволяє зрозуміти глибинні причини проблем та виявити ключові аспекти, які впливають на функціонування підприємства. Розгляд цього питання дозволяє не лише уникнути кризових ситуацій, а й розробити стратегії запобігання та подолання негативних явищ у діяльності підприємства. Економічне середовище постійно змінюється, а разом з цим змінюються й вимоги до управління бізнесом. Аналіз основних факторів кризи дозволяє не лише з'ясувати причини проблем, а й виявити можливості для подальшого розвитку та удосконалення стратегій управління.

Основні фактори кризи на підприємстві - це різні причини та обставини, які призводять до загрози його стійкості, ефективності та довгострокової успішності. Такі фактори можуть бути внутрішніми або зовнішніми, економічними або організаційними, і вони важливі для розуміння та вирішення проблем, які можуть виникнути в життєвому циклі підприємства.

Першим основним фактором є фінансові проблеми. Це може включати недостатність оборотних коштів, велику кількість боргів, зниження прибутковості чи недофінансованість ключових проєктів. Фінансові труднощі можуть призвести до неспроможності виконання фінансових зобов'язань, а це може загрожувати подальшому функціонуванню підприємства (рис. 3.1).

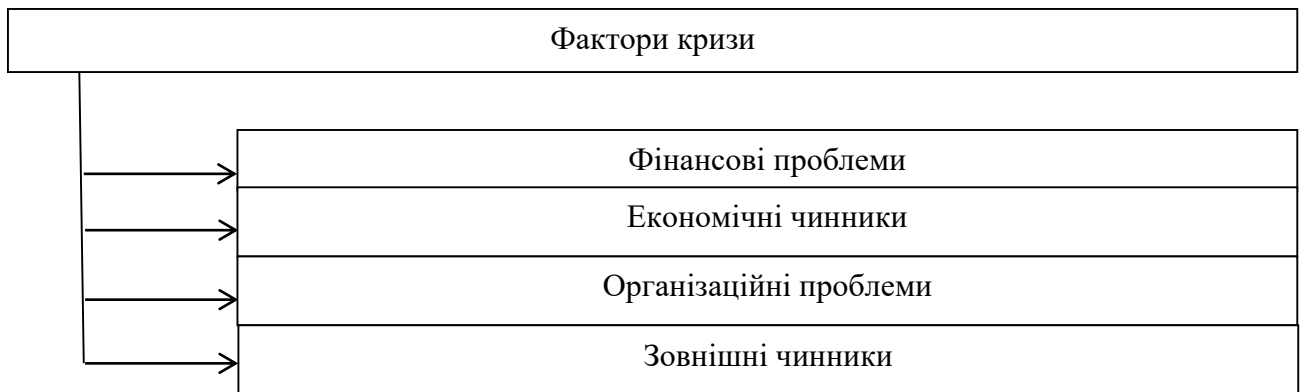


Рис. 3.1. Фактори кризи

Джерело: складено на основі [2]

Другим фактором є організаційні аспекти. Недоцільна структура підприємства, конфлікти в колективі, недостатність управлінських навичок або неефективна комунікація можуть призвести до внутрішніх проблем, які ускладнюють управління та можуть сприяти кризовим ситуаціям.

На третьому місці - зовнішні чинники, такі як економічні труднощі на ринку, зміни в законодавстві, політичні або геополітичні події. Вони можуть впливати на зовнішнє середовище підприємства, ускладнюючи умови його функціонування та розвитку.

Фінансові проблеми:

1. Недостатність ліквідності. Підприємство може стикатися з відсутністю достатніх грошових ресурсів для покриття поточних зобов'язань, що може призвести до прострочення платежів та втрати довіри кредиторів.

2. Збільшення боргового навантаження. Підприємство має велику кількість боргів, які важко погасити, що може створити фінансовий тиск і призвести до недостатньої здатності погашати борги.

3. Погіршення фінансових показників. Зниження прибутковості, рентабельності, оборотності активів тощо може свідчити про негативні зміни в фінансовому стані підприємства.

Економічні чинники:

1. Спад попиту. Зменшення попиту на продукцію або послуги підприємства може призвести до зниження обсягів продажів та зниження доходів.

2. Зміни на ринку. Конкурентні зміни, включаючи зміну сегментації ринку, виступ нових конкурентів, зміни відносин з постачальниками та інші фактори, можуть впливати на ринкову позицію підприємства.

3. Зростання вартості сировини: Підвищення цін на сировину або інші ресурси, необхідні для виробництва, може призвести до збільшення витрат і погіршення фінансових показників.

#### Організаційні проблеми:

1. Недоцільна структура. Неправильна організаційна структура може призводити до неефективного розподілу ресурсів, конфліктів в компанії та зниження продуктивності.

2. Недостатність управлінських навичок. Відсутність або недостатній рівень управлінських навичок у керівництва може призвести до прийняття неправильних рішень та загострення кризової ситуації.

3. Неефективна комунікація. Проблеми у внутрішній комунікації можуть призвести до недорозумінь, конфліктів та зниження робочої ефективності.

#### Зовнішні чинники:

1. Політичні, правові зміни. Зміни в законодавстві, політичні нестабільності або регуляторні обмеження можуть впливати на діяльність підприємства та його розвиток.

2. Кризові ситуації. Наприклад, економічні кризи, припинення співпраці з ключовими партнерами, негативні зміни у міжнародному середовищі.

3. Геополітичні події. Наприклад, конфлікти, санкції, торгові обмеження тощо, які можуть впливати на діяльність підприємства [18, с. 255].

Саме у тому у табл. 3.1 розглянемо основні фактори, які впливають на кризу ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 3.2

## Основні фактори, які впливають на кризу ТОВ «Домінік Ко»

Фактори кризи	Різновид	Прояв в ТОВ «Домінік Ко»	Наслідки
Фінансові труднощі	Збільшення заборгованості	Недостатність коштів на оплату поставок та зарплати	Загроза банкрутства, втрата довіри інвесторів
	Низька рентабельність	Збитковість у результаті високих витрат та низької ціни	Обмеження можливостей для розвитку
Недостатня конкурентоспроможність	Неадекватна маркетингова стратегія	Зменшення попиту через низьку якість продукції та неефективність рекламних кампаній	Втрата ринкової позиції, зменшення прибутку
	Недолік інновацій	Відсталість у виробництві та відсутність новаторства	Втрата конкурентоспроможності, втрата покупців
Менеджерські проблеми	Недостатня кваліфікація	Неадекватне керівництво та низький рівень професіоналізму	Конфлікти в команді, неспроможність приймати стратегічні рішення
	Конфлікти в команді	Внутрішній дисбаланс та погіршення комунікації	Розподілений фокус, втрата спільної мети
Економічні та політичні чинники	Зміни у законодавстві	Відсутність адаптації до нових правил та обмежень	Збільшення витрат на відповідність законодавству
	Економічні кризи	Зменшення попиту через зниження споживчої активності	Зниження прибутку, скорочення ресурсів
	Політична нестабільність	Неспроможність прогнозувати зміни у політиці та правил	Ризик нестабільного середовища для бізнесу

Джерело: власна розробка автора

Дані SWOT-аналізу свідчать про те, що компанія має ряд дуже важливих сильних сторін, які дозволяють їй бути лідером на ринку кондитерських виробів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## SWOT-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Домінік Ко»

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	Відбувається зростання світового способу життя	Підвищення конкуренції
	Здійснюється розвиток технологій у виробництві	Компанія залежна від єдиного постачальника сировини
	Збільшення компанії шляхом покупки інших фірм	Рівень платоспроможності громадян знизився
	Можливість здійснити маркетингові дослідження по вивченню нових каналів збуту	Високий величина інфляції
	Підвищення рівня споживання кондитерських виробів на окремих ринках	Нормативні вимоги, які стосуються розкриття негативної інформації на етикетці продукту
	Відбувається зростання світового способу життя	Підвищення конкуренції
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Стабільний та сильний бренд	Наявність вузького асортименту продукції в рамках окремого сегменту ринку
	Високий рівень позиціонування	Високий рівень цін на продукцію
	Наявність високої частки на ринку напоїв	Недостатній рівень прихильності споживачів до торгової марки
	Наявність розвиненої системи збуту	Наявність недостатньо всякого рівня кваліфікації окремих кадрів
	Товар, являється конкурентоспроможним і користується масовим попитом	
	Сформований сильний маркетинговий та рекламний відділи	

Джерело: власна розробка автора

Зарубіжний досвід є важливим механізмом для покращення антикризового управління на підприємстві. Він дозволяє вивчити успішні практики та стратегії, що вже застосовуються у світі, і впровадити їх на практиці. Розглянутий досвід може стати основою для адаптації і вдосконалення власних методів антикризового управління, допомагаючи забезпечити ефективність та стійкість підприємства в умовах кризи.

В даний час антикризові аспекти державного управління економікою в різних країнах виражаються в різних формах. Досвід країн Європейського Союзу (ЄС) підтверджує, що регіональна політика в цих країнах практично спрямована на створення умов, що дозволяють регіонам повністю реалізувати наявні у них можливості для стимулювання і збільшення їхнього внеску у розвиток національної економіки.

В ЄС все більшого поширення отримує спільне фінансування слабозвинених районів для їхнього розвитку. Нинішній набір інструментів Європейського центрального банку (ЄЦБ), який використовується для рефінансування комерційних банків, охоплює постійно діючі кредитні і депозитні механізми. Ці механізми дозволяють впливати на ліквідність банківських установ країн ЄС. До них належать:

1. Антикризові заходи.
2. Створення спеціальних фондів (практика в Німеччині, Іспанії).
3. Надання державних гарантій за депозитами (практика в Німеччині, Австрії, Великобританії).
4. 100% гарантування вкладів населення (практика в Австрії).
5. Підвищення фінансової дисципліни (країни Балтії).
6. Зниження облікової ставки (країни ЄС).
7. Гарантування міжбанківських кредитів (практика в Греції, Великобританії, Франції).
8. Націоналізація банків (практика в Португалії, Австрії).
9. Депозитні операції ("вікно" залучення короткострокових депозитів – deposit facility), що дозволяють комерційним банкам розміщувати

короткострокові депозити в національних центральних банках за заздалегідь обумовленою процентною ставкою [21].

У США антикризове регулювання включає вдосконалення законодавства у сфері зайнятості, зокрема збільшення кількості робочих місць, особливо для молоді. Також розвиваються регіональні програми стимулювання зайнятості. США мають законодавчо закріплену антициклічну політику в сфері зайнятості, яка передбачає прискорене фінансування будівельних робіт державою, збільшення зайнятості в державному секторі, розширення розмірів і терміну страхових виплат у разі безробіття, а також активне професійне навчання як у приватному, так і в державному секторі. Ці заходи спрямовані на загальне оздоровлення економіки та доповнюють систему страхування в разі безробіття.

В цій політиці також передбачено програми, спрямовані на створення робочих місць для молоді та розвиток галузей, що є ключовими для різних регіонів країни, включаючи сільські райони. Значну увагу приділяють програмам, які сприяють створенню робочих місць і підвищенню економічного розвитку у різних штатах та містах.

Удосконалення антикризового державного управління в США також включає науково обґрунтовану координацію дій різних урядових структур у розробці та виконанні економічної політики. Організація системи міжбюджетних відносин у США відображає децентралізовану модель федералізму.

Отже, основні фактори кризи підприємства включають недостатню ліквідність, низьку рентабельність та неефективне управління фінансами. Ці фактори взаємодіють між собою, створюючи серйозні виклики для стабільності і успішності підприємства. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу та вчасних заходів з управління кризовою ситуацією.

### 3.2. Напрями антикризового управління

У кризових умовах ефективне управління стає критично важливим для підприємства. Розробка та впровадження антикризових стратегій та інструментів стають невід'ємною частиною управління. У зв'язку з цим, на ТОВ «Домінік Ко» виникає потреба у використанні передових технологій для виробництва конкурентоспроможних товарів. Це вимагає наявності високопродуктивної техніки та обладнання, які відповідали б сучасним технологічним вимогам.

Оновлення верстатного парку є важливим кроком у забезпеченні високої технічної бази підприємства. Однак, окрім технічних аспектів, вирішальну роль в гармонійному функціонуванні підприємства в кризових умовах відіграють загально-організаційні чинники. Маркетинг, інформаційне забезпечення, менеджмент та моніторинг є ключовими аспектами, на які ТОВ «Домінік Ко» повинно звернути увагу. Сертифікація продукції, анкетування замовників, а також створення та підтримка Інтернет-представництв підприємства є важливими маркетинговими інструментами, які сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку та підвищенню її конкурентоспроможності.

Щоб забезпечити безперебійне функціонування добувної промисловості підприємства, необхідно мати надійну систему комунікаційного та інформаційного забезпечення. В умовах змінюючогося ринкового середовища вчасне та точне отримання інформації грає критичну роль. У сучасній ринковій економіці інформація стає найціннішим стратегічним ресурсом.

Ефективне використання всіх цих чинників базується на сучасному менеджменті у всіх його аспектах. Особливо важлива роль відводиться керівникам і фахівцям, які мають стратегічне мислення, творчий підхід та здатні бачити перспективні напрямки розвитку. Важливо також належним чином використовувати ці якості у всіх кадрових процесах підприємства.

Центральна проблема антикризового управління добувних підприємств полягає в пошуку шляхів розширення власної управлінської бази. Дослідження показують, що менеджмент, незважаючи на його подвійне становище, все більше спрямований на інтереси персоналу і, таким чином, орієнтований на досягнення цілей цієї складової підприємства. Важливе значення тут має майновий статус менеджерів, особливо вищого рівня.

Одним зі засобів залучення менеджменту до ефективного управління може бути встановлення більш тісного зв'язку між вищим керівництвом та власниками підприємства. Це дозволить керівництву краще розуміти потреби та очікування власників, що сприятиме покращенню ефективності управління та досягненню більшої стійкості в умовах кризи.

Також важливо створити у власників стабільну зацікавленість у ефективному контролі за використанням та розвитком потенціалу підприємства, щоб забезпечити їхню реальну волю до здійснення дій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Важливо зазначити, що зміни у сфері власності не завжди гарантують належне зростання рівня гнучкості підприємства. Це є передумовою для реалізації запропонованих антикризових заходів та подальших організаційних і технологічних змін на підприємстві [8, с. 115].

У табл. 3.4 наведено основні напрями удосконалення антикризового управління у ТОВ «Домінік Ко» .

Таблиця 3.4

Основні напрями удосконалення антикризового управління у ТОВ «Домінік Ко»

Напрямок	Вид	Характеристика
Фінансове управління	Оптимізація фінансових потоків	Максимізація надходження коштів та раціоналізація витрат для забезпечення стійкої ліквідності
	Робота з боргами	Рефінансування боргів, переговори з кредиторами для полегшення умов погашення боргів

	Фінансовий моніторинг	Постійний аналіз фінансових показників для вчасного виявлення проблем і прийняття коригувальних заходів.
Оптимізація виробничих процесів	Ефективність виробництва	Підвищення продуктивності, зменшення витрат та оптимізація ресурсів
	Стратегічне планування	Розробка та реалізація стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та виходу з кризових ситуацій
Кадрове управління	Мотивація персоналу	Стимулювання та підтримка ефективної праці колективу в умовах кризи.
	Тренінги та розвиток	Навчання та розвиток персоналу для забезпечення високого рівня кваліфікації та адаптивності до змін
Стратегічне управління	Розробка стратегій виходу з кризи	Планування та реалізація стратегій, спрямованих на подолання кризових ситуацій та забезпечення подальшого розвитку.
	Ризик-менеджмент	Аналіз та управління ризиками для зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій
Стратегії комунікації	Внутрішня комунікація	Підтримка ефективної комунікації в межах підприємства для запобігання конфліктів та підвищення робочої ефективності.
	Зовнішня комунікація	Побудова позитивного іміджу та співпраця з клієнтами, партнерами, інвесторами для збереження довіри та підтримки у складних часах.

Джерело: складено на основі [8, с. 115]

Умови швидкої змінності промислових технологій й економічних систем на мега-, макро – та макрорівнях формують необхідність активних дій з реструктуризації господарських організацій. На багатьох вітчизняних підприємствах, які перебувають на межі банкрутства проводиться реструктуризація, що спрямована на їх економічне та фінансове оздоровлення.

У зазначеному контексті важливим є виділення зовнішніх і внутрішніх причин необхідності проведення реструктуризації на підприємстві.

Для того, щоб підприємство функціонувало в подальшому і отримувало значні прибутки, необхідно підвищувати прибутковість, оскільки це є основної ціллю підприємницької діяльності.

Забезпечення фінансового оздоровлення підприємства потребує пошуку та мобілізації внутрішніх резервів забезпечення позитивності та зростання чистого грошового потоку підприємства, під яким, як було визначено,

розуміється різниця між вхідним та вихідним грошовими потоками, що генерується в перебігу здійснення господарсько-фінансової діяльності.

На даному етапі діяльності підприємство робить великий вклад в дослідження ринку, виробляючи відповідні стратегії. Це дає змогу стабілізувати діяльність і спрогнозувати певні фактори, які б могли вплинути на величину прибутку, чи обсяг реалізації.

Відповідно до «Звіту про фінансові результати підприємства» собівартість реалізованої продукції порівняно з попереднім роком збільшилась, це свідчить про її оновлення та новизну.

Дохід від реалізації продукції також збільшився, що свідчить про достатність ринків збуту та можливість підприємства конкурувати з іншими. Витрати на збут також збільшились .

Отже, підприємство для підвищення своєї стійкості може реалізовувати різні заходи, які включають різноманітні вдосконалення сторін діяльності підприємств. Проведення вище запропонованих заходів сприяє стабілізації внутрішнього середовища, успішному подоланню кризи, формуванню основи для поступального розвитку у майбутньому, окрім того вони здатні забезпечити швидкість та адекватність управління, підвищити антикризову стійкість підприємства. Однак, якщо використання цих заходів, також внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своїх цілей або якщо за результатами діагностики був зроблений висновок про безперспективність спроби виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство має можливість вдаватися до іншої допомоги, що приймає форму реструктуризації.

Для забезпечення тривалого росту та щоб попередити банкрутство необхідна модель антикризового управління. Обґрунтовуючи структуру моделі потрібно виділити в ній дві основні частини: антикризове управління; антикризове регулювання. Антикризове управління є мікроекономічною категорією і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації. Під антикризовим

управлінням розуміється сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства.

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі: в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємств.

Антикризове регулювання у ТОВ «Домінік Ко» – це макроекономічна категорія. Воно містить міри організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутства чи ліквідацію підприємств у випадках недоцільності їх подальшого функціонування. Можна виділити основне завдання антикризового регулювання – здійснення протекціоністської політики по оздоровленню життєздатних підприємств чи підприємств, що відносяться до стратегічно важливих секторів національної економіки. Модель антикризового управління – це система управління підприємством, спрямована на локалізацію чи усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства засобами сучасного менеджменту й економіко-математичного моделювання.

Складовим елементом моделі антикризового управління ТОВ «Домінік Ко» є його реструктуризація. Рішення про реструктуризацію підприємства затверджується наказом ФДМУ. Відповідно до цього Положення реструктуризація підприємства – це здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта приватизації, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва .

Порядок реструктуризації підприємств передбачає: прийняття рішення про реструктуризацію підприємства; створення комісії з реструктуризації підприємства; розроблення та впровадження плану реструктуризації підприємства

Головним завданням оцінки фінансового стану підприємства є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності, прийняття управлінських рішень для поліпшення фінансового стану підприємства та уникнення його банкрутства. Одним з основних шляхів покращення фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко» є збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків.

Також до основних заходів покращення фінансово-економічного стану підприємств слід віднести збільшення виручки від реалізації. У свою чергу, розмір виручки від реалізації залежить від обсягів реалізації продукції та ціни одиниці продукції, що реалізується. Щоб збільшити обсяги реалізації, треба максимально активізувати збутову діяльність підприємства. Стимулювати збут можна різними методами. Бажаний результат можна отримати наданням знижок покупцям, помірними зменшеннями цін, застосуванням масової реклами. Не існує для всіх підприємств єдиного рецепту збільшення обсягів реалізації.

До головного завдання оцінювання фінансового становища відносять те, чи своєчасно виявляються та усуваються недоліки, які формуються внаслідок діяльності підприємства. Окрім цього слід приймати управлінські рішення, які дозволять поліпшити фінансове становище та знизити вірогідність банкрутства. До одного із основних заходів по покращенню фінансового становища підприємства можна віднести зростання вхідного та зниження вихідного грошового потоку.

Окрім цього до основного заходу по покращенню фінансового становища також відносять зростання суми виручки від продукції, яку реалізують. Слід відмітити, що величина виручки від продукції, яку реалізують має залежити від того об'єму, який реалізують та цін на одну одиницю товару, яку реалізують. Для того, щоб можна було збільшити обсяг реалізації продукції, слід у повній мірі направити зусилля на активізацію політики збуту підприємства. Стимулювання збуту може відбуватися за різноманітними методами. Так, до деяких із них можна віднести формування

знижок для покупців, помірне зниження цін на продукцію, запуск реклами масового характеру.

До основного способу, який дозволить знизити собівартість реалізованої продукції відносять економію усіх різновидів ресурсів, які використовуються та споживаються у виробничому процесі. Так, для того, щоб знизити трудомісткість продукції або збільшити продуктивність праці можна використовувати різні напрями та шляхи.

Важливим моментом покращення фінансового стану ТОВ «Домінік Ко» являється процес підвищення вимог, які формуються та застосовуються для виконання контролю, вхідного характеру за тим, якої якості сировину постачальники надають та матеріали, комплектуючі вироби та напівфабрикати. Також до одного заходу по покращенню фінансового становища відносять оптимізацію обсягу заборгованості дебіторів та особливості її рефінансування.

Для того, щоб оптимізувати обсяги заборгованості дебіторів, слід обрати найбільш доцільні терміни для платежів та форми, за якими проводять розрахунки зі споживачем (мова йде про попередню оплату, відстрочку платежу, факт, того, що продукції відвантажена). Навіть не зважаючи на значний обсяг заборгованості дебіторів, доцільно надавати відстрочку платежів споживачу, так як це дасть змогу збільшити обсяги для реалізації, та одночасно збільшити суму прибутку (що дасть змогу стимулювати збут за умови високого конкурентного середовища). З іншої точки зору, за даним шляхом може виникнути ризик формування додаткової суми витрат, внаслідок отримання у банківських установах короткострокових зобов'язань, для того, щоб компенсувати втрати, які формує дебіторська заборгованість [17, с. 355].

Окремої уваги у зміцненні фінансового становища у ТОВ «Домінік Ко» відносять:

— шляхи, пов'язані із мобілізацією внутрішнього резерву за допомогою того, що відбувається реструктуризація активної частини капіталу суб'єкта господарювання;

- шляхи, пов'язані із змінами часток активів балансу у загальній структурі;
- шляхи, пов'язані із тим, що наявні матеріальні та фінансові активи мають перетворити у грошову форму;
- шляхи, пов'язані із мобілізацією прихованого резерву, використання зворотного лізингу, здачею основних засобів в оренду (такі основні засоби, які не у повній мірі використані у виробництві; оптимізацією структури розміщеного капіталу, виду сировина та матеріалу.

Також відзначимо про такий шлях зміцнення фінансового становища підприємства як прогнозування та моніторинг, так як для того, щоб ефективно управляти виробничим процесом, слід у активній формі здійснювати вплив на те, як формуються показники фінансово-господарської діяльності підприємства та не необхідно часто аналізувати дані та інформацію про них, та зміни і тенденції ,які вони формують.

Система заходів для підтримки економічної стійкості підприємства, на нашу думку, повинна передбачати постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього стану підприємства, розробку заходів зі зниження зовнішньої вразливості підприємства, розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій, здійсненні попередніх заходів для їхнього забезпечення, впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації, прийняття ризикових і нестандартних рішень у випадку відхилення розвитку ситуації, координацію дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами. Саме за таких умов можна забезпечити систему моніторингу кожної зі складових економічної стійкості підприємств, яка змогла б надати можливість оптимізувати її відповідно до перспектив розвитку.

Отже, напрями антикризового управління підприємства включають в себе розробку ефективних стратегій фінансового управління, вдосконалення оперативного контролю за фінансовою діяльністю, активне управління оборотним капіталом та оптимізацію виробничих процесів. Ці напрями

спрямовані на зниження ризиків фінансових труднощів та покращення стійкості підприємства до економічних коливань. Окрім того, важливим напрямом є розробка та впровадження програм ефективного управління ризиками, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та приймати вчасні заходи для їх уникнення або зменшення наслідків. Також, активна робота з пошуку нових ринків збуту та розвитку конкурентних переваг допомагає підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі та зберегти свою конкурентоспроможність.

## ВИСНОВКИ

1. Виявлено, що модель антикризової оцінки діяльності підприємства є важливим інструментом для прогнозування та управління ризиками, що допомагає підприємствам уникнути кризових ситуацій та забезпечити їхню стабільність. Застосування цієї моделі дозволяє підприємствам вчасно виявляти проблемні ситуації та розробляти стратегії їх вирішення, що сприяє збереженню їхнього фінансового та репутаційного стану. Враховуючи динаміку сучасного бізнес-середовища, модель антикризової оцінки стає необхідною складовою для підвищення конкурентоспроможності та тривалого успіху підприємств.

2. Отже, антикризове управління підприємством в сучасних умовах є необхідним елементом стратегічного планування та ефективного управлінського процесу. Ефективна реалізація антикризових стратегій дозволяє підприємству підтримувати стійкість, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати конкурентоспроможність. Впровадження системи антикризового управління дозволяє підприємству зберегти репутацію, відновити фінансову стабільність та забезпечити подальший розвиток в умовах невизначеності та ризику.

3. Отже, механізми антикризового управління підприємством відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості та виживання бізнесу в умовах негативних економічних факторів та кризових ситуацій. Ефективне використання цих механізмів дозволяє підприємствам реагувати на виклики, мінімізувати ризики та зберігати свою конкурентоспроможність. Важливою є системність та комплексність заходів у механізмах антикризового управління для забезпечення стабільності та успішної діяльності підприємств у будь-яких умовах

4. На основі аналізу фінансових показників ТОВ «Домінік Ко», можна зробити висновок щодо помірної ймовірності банкрутства. Негативні тенденції у ліквідності, платоспроможності та рентабельності вказують на

необхідність удосконалення фінансового управління та стратегій для зменшення ризиків.

5. Отже, фінансово-економічна характеристика ТОВ «Домінік Ко» вказує на деякі труднощі виробництва та реалізації продукції, що відображається у зменшенні обсягу виробництва за декілька останніх років. Водночас, деякі категорії продукції, такі як печиво, показують стабільний або навіть зростаючий тренд. Необхідно уважно аналізувати причини цих змін та вживати заходи для покращення ефективності виробництва та конкурентоспроможності компанії.

6. ТОВ «Домінік Ко» (в минулому ПАТ «Полтавакондитер») являється одним із найбільших підприємств Полтавської області. На початку ХХ століття Полтава являлась одним із найбільших центрів виробництва кондитерських виробів в Україні. На той час, у Полтавській області існувала велика кількість кондитерських приватного значення, які займалися тим, що поставляли продукцію за межі Полтавської губернії.

7. В умовах затяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством є створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує уникнення кризових ситуацій, зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві, а також забезпечення належного рівня платоспроможності. Ефективність проведення антикризових заходів на підприємствах визначатиме їх майбутнє існування чи згорання діяльності.

8. Для досягнення цих цілей, можна сформувати підхід щодо інтеграції антикризового управління в систему фінансового управління підприємства. Це включає в себе: аналіз фінансового стану: ретельний аналіз фінансових показників для виявлення потенційних проблем та ризиків; розробка стратегій антикризового реагування: визначення конкретних заходів, що дозволять ефективно реагувати на кризові ситуації і забезпечити стабільність підприємства; впровадження контрольних механізмів: створення

системи контролю за виконанням стратегій антикризового управління та регулярний моніторинг фінансових показників; коригування стратегій: гнучке коригування стратегій в залежності від змін в економічному середовищі та реакції ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька Л.В., Білецький О.В., Савич В.І. Економічна теорія. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 688 с.
2. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
3. Васютинська Ю.О. Товарна політика та проблеми її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 138–143.
4. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
5. Віноградська О.Н. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 “Економіка і підприємництво”. Харків: ХНАМГ, 2019.
6. Галушка З.І., Поченчук Г.М. Економіка: теорія і практика. Підручник. Чернівці: Чернів. нац. ун-т. 2020. 232 с.
7. Голіков А.П., Довгаль О.А. Світова економіка: підручник. Х. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 268 с.
8. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
9. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*, 2019. №2. С. 265-269.
10. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 190 с.
11. Ігнатюк А. І. І 26 Економіка галузевих ринків : навчальний посібник. К. : ВПЦ "Київський університет", 2021. 448 с.
12. Карпіщенко, О.І. Стратегічне планування [Текст]: навч. посіб.. Суми: СумДУ, 2020. 446 с.

13. Кібік О. М., Редіна Є. В. Макроекономіка. Мікроекономіка : практикум. Одеса, 2020. 76 с.
14. Меглаперідзе А.С. Фінанси: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 419 с.
15. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю. Національна економіка: навчальний посібник. К.: «Знання», 2018. 463 с.
16. Мельник Л.Г. Економіка і бізнес: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
17. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
18. Менеджмент персоналу : навчальний посібник Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
19. Мехович С. А. Сутність антикризового управління підприємством. Енергетика. Енергоаудит. 2021. № 5. С. 45-48. . URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee\\_2021\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2021_5_9).
20. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
21. Плешакова Н. А. Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4332>
22. Процишин Ю., Іванечко Н. Маркетинг: навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
23. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового. Наукові записки, 2021. № 1. С. 235–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2021\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2021_1_31).

24. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2021. 505.
25. Сак Т. В., Ющишина Л. О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки . 2019 . Т. 2 № 18 С. 66-74.
26. Соболева, Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство (41), 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>.

## Додаток А

## Фінансова звітність

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко" (зайнятих)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
			00382208		
			Форма № 2 Код за ДКУД <b>1801003</b>		
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	521 563	436 532		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховування	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 469 341 )	( 356 247 )		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
<b>Валовий:</b>					
прибуток	2090	52 222	80 285		
збиток	2095	( - )	( - )		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	16 346	33 987		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	( 31 591 )	( 27 498 )		
Витрати на збут	2150	( 45 407 )	( 42 213 )		
Інші операційні витрати	2180	( 16 072 )	( 12 647 )		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>					
прибуток	2190	-	31 914		
збиток	2195	( 24 502 )	( - )		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	278	6 649		
Інші доходи	2240	-	-		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати	2250	( 343 )	( 381 )		
Втрати від участі в капіталі	2255	( 26 )	( - )		
Інші витрати	2270	( 199 )	( 132 )		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>284 514</b>	<b>285 307</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>459 231</b>	<b>430 521</b>

Пасив	Код вида	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 760	4 741
емісійний дохід	1411	-	-
навалітний курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	8 543	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	364 092	342 911
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>411 955</b>	<b>390 755</b>
<b>II. Долгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Щастрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Долгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Долгострокові забезпечення	1520	-	-
долгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна діяльність	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблена премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привокний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивіденду	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Корпоративні кредити банків	1600	-	-
Некласифіковані	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за:			
долгостроковими зобов'язаннями	1610	1 451	-
позачергові, розбіги, пеналити	1615	34 092	29 910
розрахунками з бюджетом	1620	872	547
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з страхування	1625	462	478
розрахунками з оплати праці	1630	4 791	5 311
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Дивіденди майбутніх періодів	1665	-	-
Щастрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 608	3 520
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>47 276</b>	<b>39 766</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибутті</b>			
1700	-	-	-
V. Часта вагація активів вдержаного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>459 231</b>	<b>430 521</b>

Керівник

Пласкій Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія

<sup>1</sup> Коэффициент административно-территориальных единиц та территорий территориальных громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Звітність компанії до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК КБ"</b>	Дата (рік, місяць, час)	КОД Д1
Територія	<b>ПОЛТАВСЬКА</b>	за ЄДРПОУ	2022 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за ЄАТОТТГ	00332208
Вид економічної діяльності	Виробництво харчових, напоїв та тютюнових виробів	за КМД	11338017001013642
Середня кількість працівників	= 613	за КОМФГ	240
Адреса, телефон	вулиця Бірюкова Маршала, буд. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009, Україна	за КВЕД	10.82
Односторонній курс, грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виваються в гривнях з копійками)			
Складено (зроблено коштом "ч" у відповідній категорії)			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	466	379
первісна вартість	1001	1 801	1 801
накопичена амортизація	1002	1 335	1 422
Незавершено капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	173 138	170 352
первісна вартість	1011	386 188	412 299
амортизація	1012	213 050	241 947
Інвестиційна нерухомість	1015	928	707
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 868	1 444
амортизація інвестиційної нерухомості	1017	940	737
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інша підприємства	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податки активні	1045	163	3 776
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1080	-	-
<b>Усього за рядком I</b>	<b>1095</b>	<b>174 717</b>	<b>175 214</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	88 593	112 528
виробничі запаси	1101	65 334	80 172
целинатурне виробництво	1102	3 922	3 331
потік продукції	1103	19 189	28 834
товари	1104	138	191
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 872	89 784
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
у бюджетом	1135	10 831	4 825
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 664	7 132
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	113 564	41 018
готівка	1166	-	-
рахунок в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах шкідливих виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	38 050
збиток	2295	( 24 792 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 611	(7 547)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	30 503
збиток	2355	( 21 181 )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(21 181)</b>	<b>30 503</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	398 252	291 902
Витрати на оплату праці	2505	78 626	66 760
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 614	13 354
Амортизація	2515	37 112	30 278
Інші операційні витрати	2520	47 094	47 314
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>576 698</b>	<b>449 608</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	2448194
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	2448194
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	12,45939
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	12,45939
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник \_\_\_\_\_ Плассій Валерій

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Горбачова Наталія

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>325 223</b>	<b>369 016</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>474 323</b>	<b>500 958</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пабовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 737	4 737
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	8 543	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	396 660	416 058
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>444 500</b>	<b>463 898</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прізовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16 925	22 071
розрахунками з бюджетом	1620	3 506	2 466
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	588	470
розрахунками з оплати праці	1630	5 393	8 346
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 411	3 707
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>29 823</b>	<b>37 060</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>474 323</b>	<b>500 958</b>

Керівник

Плаксії Валерій

Головний бухгалтер

Горбачова Наталія

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"</b>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	2024	01   01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	00382208	
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КОПФГ	UA53080370010183642	
Середня кількість працівників	2 546	за КВЕД	240	10.82
Адреса, телефон	вулиця Ресетилівська, буд. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009, Україна		505096	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Кол за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	294	208
первісна вартість	1001	1 673	1 673
накопичена амортизація	1002	1 379	1 465
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	147 847	130 917
первісна вартість	1011	416 359	424 260
знос	1012	268 512	293 343
Інвестиційна нерухомість	1015	662	588
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 444	1 343
знос інвестиційної нерухомості	1017	782	755
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	297	229
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>149 100</b>	<b>131 942</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Засади	1100	136 566	133 262
виробничі засади	1101	108 243	111 305
незавершене виробництво	1102	5 799	6 230
готова продукція	1103	22 358	15 481
товари	1104	166	246
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50 461	51 306
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	265	1 121
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 713	19 174
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	125 218	164 153
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах наслідних витрат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко" за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДІ		
2023	01	01
00382208		

(підприємства)  
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	638 511	521 563
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховуючу	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховувачів у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 515 820 )	( 469 341 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	122 691	52 222
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	36 976	16 346
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 27 378 )	( 31 591 )
Витрати на збут	2150	( 48 018 )	( 45 407 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 551 )	( 16 072 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції			
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	65 720	-
збиток	2195	( - )	( 24 502 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	135	278
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( - )	( 343 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( 26 )
Інші витрати	2270	( 24 )	( 199 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>255 307</b>	<b>325 223</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>430 521</b>	<b>474 323</b>

Позив	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (імововний) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довірях	1405	2 733	2 733
Довідковий капітал емісійної кошти	1410	4 741	4 737
	1411	-	-
заощадженні курсової різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	8 543	8 543
Переоцінковий прибуток (неокориговані збитки)	1420	142 911	196 660
Невидачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1433	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>390 755</b>	<b>444 509</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Щодо фінансування	1525	-	-
благочинні допомоги	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Презервний фонд	1540	-	-
Резерв на випадок аварії типу	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	29 910	16 905
розрахунками з банками	1620	547	3 506
у тому числі з оплати на прибутку	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	478	568
розрахунками з оплати праці	1630	5 311	5 303
Поточна кредиторська заборгованість за операціями авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання від нерестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 520	3 411
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>39 766</b>	<b>29 823</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700	-	-
<b>V. Чиста вартість активів незалежного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>430 521</b>	<b>474 323</b>

Керівник:

Пласій Валерій

Головний бухгалтер:

Горбачова Наталія

<sup>1</sup> Коэффициент административно-территориальных отличий та територій територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому національним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

за Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Визначення витрат на фінансовий звітності"

Найменування	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІШНІК Кв"</b>	Дата (рік, місяць, число)	КВЕД	
Територія	ПОЛТАВСЬКА	за ЄДРПОУ	2022	01 01
Організаційно-правова форма (суб'єкт господарювання)	Товариство з обмеженою відповідальністю	за ЄАТОТТГ	60382208	
Вид економічної діяльності	Виробництво скла, складова та пурпурних амальгамованих виробів	за КОПФ	240	
Середня кількість працівників	2 599	за КВЕД	10.82	
Адреса, телефон	вулиця Бірюзова Маршала, буд. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009, Україна		205096	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Зйту про фінансові результати (Зйту про сукупний дохід) (форма №2), грошови показники вищо значення в гривнях з копійками)				
Складено (зроблено позначку "X" у відповідній колонці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Бюл за ДКЗ Д 180100

А К Т И В	Код разка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	379	294
нерівна вартість	1001	1 801	1 673
накопичена амортизація	1002	1 422	1 379
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	170 352	147 847
нерівна вартість	1011	412 299	416 359
амс	1012	241 947	268 512
Інвестиційна нерухомість	1015	707	662
нерівна вартість, інвестиційної нерухомості	1016	1 444	1 444
амс інвестиційної нерухомості	1017	737	782
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
нерівна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова зобов'язана заборгованість	1040	-	-
Відстрочені асигновані активи	1045	3 776	297
Гупів	1050	-	-
Відстрочені асигновані витрати	1060	-	-
Залишок коштів у нейтралізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>175 214</b>	<b>149 100</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Занаси	1100	112 528	136 566
зроблений запас	1101	80 172	108 243
незавершене виробництво	1102	3 331	3 799
затрачена продукція	1103	28 834	22 358
товари	1104	191	166
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Делювни перестраховування	1115	-	-
Векселі отержані	1120	-	-
Дебторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89 784	50 461
Дебторська заборгованість за розрахунками:			
за податковими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	4 825	263
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебторська заборгованість за розрахунками з нарахованих відсотків	1140	-	-
Дебторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебторська заборгованість	1155	7 152	12 713
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 018	125 218
звітні	1166	-	-
рахунок в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина нерестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"	дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
		за ЄДРПОУ	00382208		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	735 277	638 511
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 620 962 )	( 515 820 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	114 315	122 691
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	22 978	36 976
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 35 350 )	( 27 378 )
Витрати на збут	2150	( 46 729 )	( 48 018 )
Інші операційні витрати	2180	( 32 094 )	( 18 551 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	23 120	65 720
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 052	135
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 75 )	( 24 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-