

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 4-го року навчання,

Спеціальності

073 Менеджмент

Кононенко Надія Олександрівна

Керівник Сербенівська А. Ю.

кандидат економічних наук, старший
викладач

Рецензент

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 20 ____ р.

Київ – 2022

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і назва)

Освітня програма Менеджмент
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Кононенко Надія Олександрівна

1. Тема роботи «Антикризове управління діяльністю підприємства»
керівник роботи кандидат економічних наук, старший викладач Сербенівська
Аліна Юріївна
затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року
№__
2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.
3. План роботи Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління
підприємством. Розділ 2. Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен». Розділ 3. Рекомендації з удосконалення системи
антикризового управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
Висновки.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Поняття і сутність антикризового управління підприємством	5
1.2. Кризовий стан підприємства та передумови його виникнення	9
1.3. Методологія управління кризою на підприємстві та важливість створення антикризового управління	16
Висновки до Розділу 1	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	21
2.1. Загальна характеристика та історія компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	21
2.2. Аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	26
2.3. Аналіз ймовірності банкруцтва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	35
Висновки до Розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	43
3.1. Визначення основних факторів, що спричиняють кризу в компанії.....	43
3.2. Рекомендації щодо впровадження заходів антикризового управління підприємством	46
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів антикризового управління	57
ВИСНОВКИ	59
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	61
ДОДАТОК 1	65
ДОДАТОК 2	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах мінливих зрушень в економіці, недосконалості правової системи, та нестабільності зовнішнього середовища, одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту, переходу на нових форм та методів управління. Помилкові рішення можуть загрожувати неправильною реалізацією курсу компанії, що в сучасних нестійких фінансових та політичних умовах, загрожує виникненням криз. Кризи на підприємстві стають причиною зниження ефективності праці, несуть значні втрати, як у фінансовому вимірі, так і з точки зору репутації на ринку. Варто зазначити, що кризовий стан не є вироком для підприємства та обов'язковим гарантом банкрутства, перш за все, він є сходинкою для подальшої модернізації та удосконалення компанії у всіх можливих напрямках. Саме тому дослідження антикризового управління є актуальним в умовах розвитку вітчизняних підприємств з метою забезпечення їхнього економічного розвитку та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених проблемі застосування антикризового управління у межах підприємства розглядається як вітчизняними, так і іноземними авторами. Зокрема, специфіку управління підприємствами під час криз підіймали у своїх виданнях такі науковці: В. Йохансен (W. Johansen), С. В. Панченко, І.М. Боярко, В. О. Коюда, О.В. Кравченко, Д. С. Войтович, О.В. Рябенко, Н. О. Оранська, І.В. Скребець, О. Д. Стешенко та ін..

Мета. Метою цієї роботи є аналіз політики антикризового фінансового управління підприємством, а також визначення основних етапів та чинників, що визначають ефективність антикризових заходів.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- 1) визначення суті та структури антикризового управління;
- 2) визначення основних факторів виникнення кризових ситуацій на підприємстві;

- 3) обґрунтування необхідності стратегічного антикризового планування під час управління підприємством;
- 4) аналіз фінансового стану підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для подальшого виявлення кризових процесів;
- 5) визначення етапів подолання кризи за допомогою управлінських рішень та антикризових методів;
- 6) розробка шляхів поліпшення антикризового управління на даному підприємстві відповідно до отриманих результатів дослідження.

Основними методами, які були використані для проведення дослідження, є: діалектичний метод (при формулюванні сутності та проблематики антикризового управління у інформаційному просторі); метод порівняльного аналізу (зادля зіставлення визначень різного роду для такої категорії як “антикризове управління”); економіко-логічні методи, (для визначення та усвідомлення загальноекономічних процесів, які призводять до кризи); логічний, ретроспективний аналіз (під час пошуку шляхів удосконалення антикризового управління на основі виявлених помилок в управлінні компанією), аналітичний метод (при визначенні основних факторів та ризиків появи кризових ситуацій на підприємствах, для розкриття власних висновків і пропозицій).

Об’єктом дослідження є процес управління підприємством під час кризи.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні положення для ефективного управління діяльністю підприємств в часи кризи (на прикладі ПрАТ Кондитерська фабрика «Рошен»).

Інформаційною базою для написання дипломної роботи використовувались такі літературні та наукові **джерела**: навчальні довідники, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фінансова звітність компанії ПрАТ Кондитерська фабрика «Рошен», інтернет-простір, наукові роботи, що містять проблематику, схожою до теми даної кваліфікаційної роботи.

Практичне значення роботи полягає у застосуванні отриманих результатів, положень та висновків керівним апаратом ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен», а також для використання викладених напрацювань іншими менеджерами зарубіжних та вітчизняних підприємств для підготовки антикризових заходів чи підвищення ефективності управління стратегією компанії в кризових умовах. Дана робота також може стати поштовхом для подальших досліджень у сфері управління на підприємствах в умовах криз.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття і сутність антикризового управління підприємством

Загальновизнаним є факт, що в процесі своєї господарської діяльності, у процесі свого циклічного розвитку, будь-яке підприємство зіштовхується з рядом проблем, і, як наслідок, утворенням криз, які зумовлюють необхідність проведення спеціалізованих заходів з антикризового управління. Сьогодні цей термін став дуже поширеним, проте розуміння його теоретичних засад, змісту та функцій знаходиться в процесі розвитку та формування як такого. Цим пояснюються різні підходи до тлумачення та надання терміну антикризового менеджменту досить широкого діапазону значень.

В сучасних наукових працях зустрічаються різні трактування даного поняття. На мою думку, найточніше суть антикризового управління визначив Е.О. Уткін – «складова загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання» [1].

Л. О. Лігоненко та І.О. Бланк у своїх монографіях визначили, що «будь-яке управління повинно бути антикризовим, повинно враховувати можливість кризових явищ та механізм їх подолання», і вважають, що «на рівні підприємства антикризове управління – це система заходів попередньої діагностики, за необхідності – фінансове оздоровлення, мінімізація втрат під час застосування організаційно-правових інструментів банкруцтва. У ринкових умовах поряд із законами конкуренції існує інститут банкруцтва як один із основних атрибутів ринкової економіки» [2;3]. Такої ж думки дотримується у своїй роботі і українська дослідниця Н. В. Туленкова, зазначаючи, що будь-яке управління повинно будуватися з урахуванням ризиків та ймовірності настання тих чи інших кризових ситуацій [4].

Василенко В.О. звертає увагу, що якість та можливість антикризового управління основною мірою залежить від людського фактора. Лише усвідомлена діяльність людини дозволяє аналізувати та знаходити шляхи виходу зі складних ситуацій, шляхи подолання криз, накопичувати досвід та розумно застосовувати його у майбутньому, з урахуванням економічних реалій та особливостей господарської системи підприємства [5, с. 23].

Ю.В. Калюжна визначає антикризове управління як «сукупність заходів, що спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління, що передбачає можливість настання посттравматичного зростання або подолання наслідків постстресового синдрому» [6, с. 6].

Теоретичне підґрунтя антикризового управління у зарубіжній літературі в основному розглядається як зовнішнє управління. Мається на увазі, для здійснення безпосередньо управління запрошуються спеціалізовані фахівці, з метою забезпечити підприємство від банкрутства, яке матиме суттєві наслідки для суспільства. Якщо таких негативних наслідків не передбачено, антикризове управління не має місце у іноземних компаніях, оскільки є лише додатковим обтяжливим пунктом витрат для їхніх власників [3, с. 86]. Проте знаходимо і іншу думку у роботі Штангрета А.М., про те що «антикризове управління підприємством у провідних компаніях країн із розвинутою економікою є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і запобігання входження в таку ситуацію. Процес антикризового управління в таких компаніях проводиться постійно: починаючи із її створення, і протягом усіх наступних життєвих циклів підприємства» [16].

Узагальнюючи наведене вище, можна зробити висновок, що «антикризове управління» - це постійний, організований менеджмент, для якого першочерговим завданням є попередження кризи, розробка заходів для

зниження негативних наслідків її впливу за допомогою методів та принципів розробки специфічних управлінських рішень в умовах нестабільності, обмеженості ресурсів та часу, фінансових втрат, з метою забезпечення організації стійкого положення на ринку, підтримання її дієздатності чи національної економіки в цілому.

Тому дуже важливим, з точки зору авторів, «здійснюючи оздоровлення і в разі необхідності комплексну перебудову (реструктуризацію) підприємства, будувати таку систему управління, яка націлена на запобігання кризових ситуацій, усунення проблем до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру. Ця система управління повинна також набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Це дозволить своєчасно долати виникаючі тимчасові перешкоди, зберігати і збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних) умов, спираючись, в основному, на власні ресурси» [7, с.27].

Таким чином, «запровадження антикризового управління на підприємстві має на меті здійснення таких заходів:

1. діагностики чинників і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
2. прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;
3. здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);
4. аналіз ланцюга бізнес-процесів;
4. проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);
5. організації і координації ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків» [7, с.27].

У своїх наукових працях дослідники визначають такі функції антикризового управління, представлені на рисунку 1.1.. За допомогою них можна глибше зрозуміти порядок дій перед кризою, під час неї та у посткризовий

період, що дозволяє ефективно використовувати управлінські ресурси і спрямовувати їх не лише на зовнішні прояви, а і на першопричини (корені) проблеми для уникнення повторення кризової ситуації.



Рис. 1.1. Функції антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [12].

Різниця антикризового і звичайного управління широко описується у літературних джерелах [3,11,13] і зображено на рисунку 1.1. Безумовно, будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим, і тим більше, ставатиме таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Ігнорування цього обумовлює суттєві негативні наслідки, а урахування сприяє безболісному проходженню кризи. «Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності» [3].

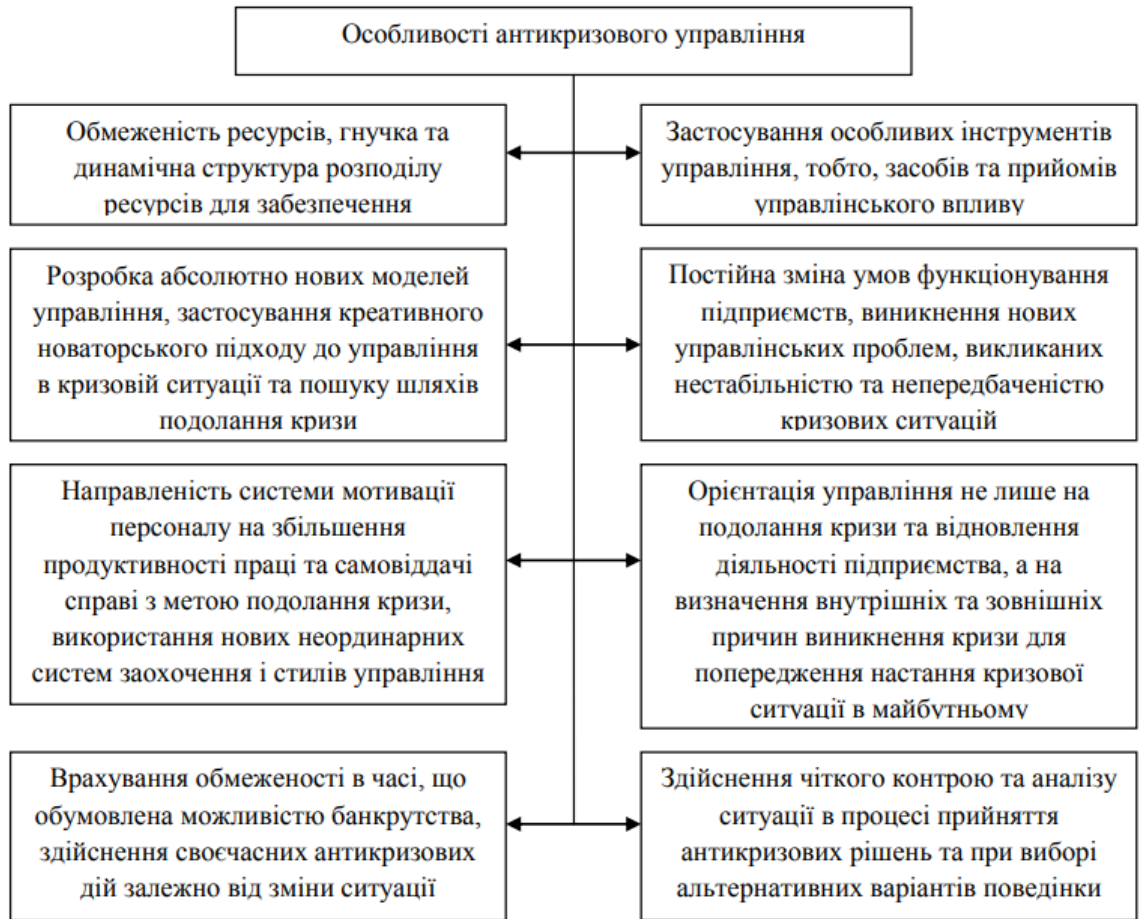


Рис. 1.2. Функції антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [3,11, 13].

1.2. Кризовий стан підприємства та передумови його виникнення

Будь-який бізнес у процесі ведення господарської діяльності, співпрацюючи з іншими підприємствами, контрагентами, банківськими установами, податковими службами та безпосередньо споживачами, має свої можливості, перспективи та потенціал розвитку, які не завжди залежать від розвитку економіки як такої. Природна еволюція будь-якого виду організації містить послідовні зміни у функціонуванні, технологічному аспекті, кадровому русі та підходах до управління. Такі зміни можуть бути як позитивними, такими, які характеризуються покращенням стандартів якості, фінансових можливостей, підвищенням ефективності та продуктивності праці, посиленні її мотивації, так і негативними, які виражаються у спаді економічної активності за рахунок

недосконалого управління та застарілості технологічних ліній. Саме негативні зміни є передумовою входження підприємства до кризового стану.

Раціональною є думка авторів монографії «Інноваційні технології антикризового управління економічними системами», що зв'язок функціонування і розвитку підприємства відображає можливість і закономірність виникнення і подолання криз. «Існує циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне виникнення криз. Кризи не обов'язково є руйнівними, вони можуть відбуватись з певною мірою гостроти, але їх поява зумовлена не тільки суб'єктивними, але і об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи. Таким чином, кризи є закономірним явищем і їх можливість необхідно враховувати при управлінні підприємством» [7, с. 19].

Еволюція соціально-економічних систем чітко відображена у шестиетапному циклі розвитку (рисунок 1.3.) [8, с.55]. Кожен блок відповідає певному етапу розвитку, у той час як міжструктурні зв'язки показують напрямки розвитку підприємства, як у сторону покращення ефективності діяльності, так і в сторону кризових явищ.

Перший етап – виникнення підприємства – є етапом з високим рівнем ризику, оскільки діяльність підприємства тут зосереджена на радикальних нововведеннях, становлення у ринковому економічному просторі, створення його початкової структури. Кризовий розвиток на цьому етапі має два шляхи: або перехід на другий етап, як позитивний наслідок, або руйнація, як негативний.

Другий етап характеризується становленням, процесами зростання та збільшення. Тут відбувається захоплення сегменту ринку, укріплення позицій, перебудова структури, поява потреби у диференціації управлінських функцій, напрацювання конкурентних переваг, поява маркетингу як інструменту управління підприємством. Кризовими ризиками у даному випадку виступають зовнішньоекономічні та політичні процеси, ринкова кон'юнктура. Як наслідок, завершенням цього етапу може бути руйнація, або перехід на наступний рівень циклу.

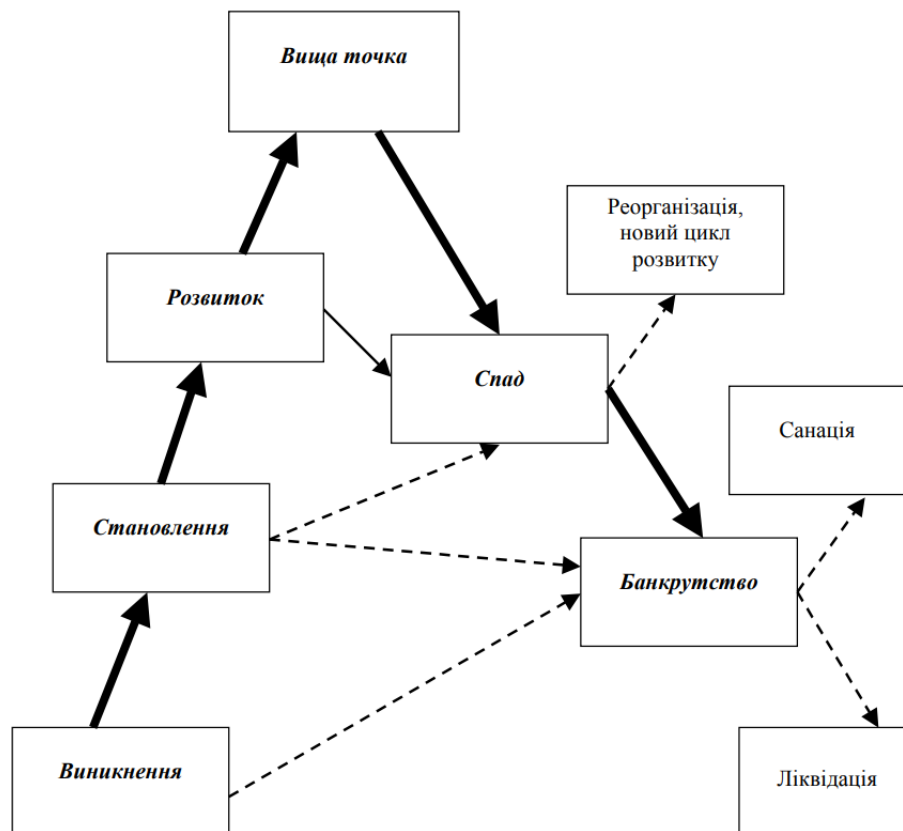


Рис. 1.3. Життєвий цикл підприємства

Джерело: складено автором на основі [8].

Третій етап – це підйом підприємства, досягнення зрілості та стійкості, високого рівня конкурентоспроможності, стабільності. Тут причиною кризи може бути низька якість управління, у випадку чого підприємство може потрапити на етап становлення зі збереженням тенденції до занепаду.

Ризики на четвертому етапі пов'язані із втратою здатності отримувати адекватний прибуток при збереженні великого товарообігу. Причиною цього може бути «розпиленість» підприємства по різних напрямках діяльності, ускладненню структури та зниженні ефективності виробництва.

П'ятий етап є періодом спаду, що визначається зниженням економічної діяльності та втратою конкурентних переваг. Якщо вчасно не провести реструктуризацію та реорганізацію, підприємство може перейти до наступного шостого етапу життєвого циклу – банкруцтва.

Банкруцтво є етапом припинення існування у зв'язку з неможливістю ефективного функціонування. Якщо встановлюється неможливість відновлення

діяльності підприємства, а також погашення боргів, відбувається процедура ліквідації. Проте якщо існує найменша можливість відтворення діяльності, проводяться заходи із санації з метою мінімізації збитків при банкруцтві підприємства чи його розподілі [8, с. 20].

Сам термін «криза» як такий можна охарактеризувати як концентрація кризових явищ, яка є межею та може призвести до банкруцтва підприємства [9, с.6]. Рамазанов С.К. вважає, що для ефективного подолання кризи потрібно розрізняти її симптоми, причини та фактори [8, с.19].

Симптомами варто розуміти перші прояви нестабільності, спричинені кризовими явищами, проте на основі яких важко встановити істинні причини. Причини – це явища чи події, унаслідок яких з'являються симптоми та фактори кризи. Причини кризи – різноманітні. За особливостями виникнення причини криз можна поділити на:

- об'єктивні, що пов'язані з циклічними потребами у модернізації та реструктуризації;
- суб'єктивні, що відображають помилки і волюнтаризм управління;
- природні, що характеризують зміни оточуючого середовища [8, с.20].

З точки зору підприємства як суб'єкта економічної діяльності причини криз можна поділити на:

- «зовнішні, що пов'язані з тенденціями і стратегією економічного розвитку, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, розвитком світової економіки;
- внутрішні, що пов'язані з недосконалістю управління маркетинговою стратегією, недоліками в організації виробництва, інноваційною та інвестиційною політикою підприємства, внутрішніми конфліктами» [5, с. 20].

Факторами є вже певні виявлені закономірності у діяльності підприємства, що спричиняють кризу.

Степаненко О. П. вважає, що симптомами кризи на підприємстві можуть виступати зростання фінансових проблем, ділові конфлікти, тобто поява перших

ознак негативних тенденцій та їх стійкість. Факторами кризи є зниження якості продукції, порушення технологічної дисципліни, старіння технічних засобів, збитковість виробництва, зменшення рентабельності, велика заборгованість по кредитах та дефіцит оборотних коштів.

Внутрішні чинники настання кризового стану обумовлюються:

- «у сфері фінансів – неоптимальною структурою капіталу, неефективною фінансовою стратегією формування активів підприємства та джерел фінансового забезпечення, недосконалістю фінансового планування, поганим контролем бюджету, необґрунтованими інвестиційними рішеннями тощо» [10, с. 405];

- «у сфері виробництва – місцезнаходженням підприємства, дефіцитом або надлишком капіталу, нераціональним рухом результатів виробництва, незадовільним рівнем виробничого потенціалу, використанням недосконалої технології, низькою якістю обслуговування тощо» [17, с. 26].

КРИЗИ	
I	1.1.1 Часткові
II	1.1.2 Керовані
III	1.1.3 Легкі
IV	Короткочасні
V	Явні
VI	Зовнішні
	- політичні, - оточуюче середовище
	Системні
	Некеровані
	Глибокі
	Тривалі
	Приховані
	Внутрішні
	- організаційні, - економічні, - технологічні, - психологічні

Рис. 1.4. Класифікація криз

Джерело: [5]

Природнім є бажання підприємців попередити кризу та не дозволити їй стати причиною занепаду економічної діяльності організації. Для цього потрібно розуміти, що гіпотетично може статися з конкретним бізнесом. Тому розглянемо

різні категорії криз, до яких може бути чутливим підприємство. Кризи як такі розрізняються не лише за причинно-наслідковими зв'язками, але і за своєю сутністю. Залежно від способів та засобів управління пропонується наступна класифікація на рисунку 1.4.

Як бачимо з рисунку 1.4., за масштабом кризи розрізняють часткові (які задіюють лише частину підприємства) і системні (ті, що охоплюють усе підприємство). За рівнем управлінського впливу виділяють керовані та некеровані кризи, відповідно, ті, що піддаються та не піддаються змінам при специфічному впливі. За рівнем впливу наслідків існують легкі та глибокі кризи. Глибокі кризи є складними і нерівномірними, що може призвести до руйнації організаційно-економічної одиниці. За характером перебігу є явні та приховані кризи, за проблематикою – зовнішні та внутрішні. Зовнішні кризи обумовлені зовнішніми факторами, а тому ними важко керувати, проте можливо враховувати заздалегідь та передбачувати [8].

Фінансова криза. Фінансова криза є явищем, за якого один або декілька значних фінансових активів, наприклад акції, нерухомість або нафта, раптово втрачає істотну суму своєї номінальної вартості. Як наслідок, з'являється нездатність компанії погасити свій борг.

Кадрова криза. Така криза може трапитися внаслідок незаконних або неетичних дій співробітників (витік конфіденційної інформації, крадіжка майна або клієнтів у компанії і т ін.), незалежно від того, чи це трапилося на робочому місці, або поза його межами.

Організаційна криза. Такий вид кризи, за якої відбувається порушення комунікаційних процесів, виникнення ділових конфліктів, загостренням безвідповідальності, спад організаційної культури, невиконання поставлених планів, збої у бізнес-процесах.

Технологічна криза. Назва говорить сама за себе – даний вид кризи характеризується проблемами у функціонуванні серверів або програмного забезпечення. Дана криза у широкому розумінні є дефіцитом новітніх технологічних рішень, кризою науково-технічного прогресу. Така криза може

призвести до втрати великих обсягів доходу, змусити клієнтів поставити під сумнів надійність компанії, або заплямувати їхню репутацію.

Психологічна криза. У сучасних умовах її можна віднести до таких проявів на робочому місці як: стрес, незадоволеність заробітною платою та умовами праці, несприйняття соціального клімату у команді і т д., проте варто зауважити, що даний тип кризи легко можна передбачувати та попереджувати .

Природна криза. Причинами даного виду кризи виступають природні катаклізми: урагани, торнадо, повені, пожежі, шторми та інші природні явища, які мають силу пошкодити або повністю зруйнувати активи підприємства.

Варто зазначити, що розуміння сутності кризи головним чином залежить від розуміння наслідків, які вона спричиняє, як негативні, так і позитивні (рисунок 1.5.). В свою чергу одним із наслідків кризи може бути перехід до іншої, більш глибокої і тривалої.

Як стверджують Даніч В.М та Пархоменко Н.О., «такі протиріччя виникають між: необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою та необхідною виробничими потужностями підприємства; між фактичним та запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат на її виробництво тощо» [15, с. 211].

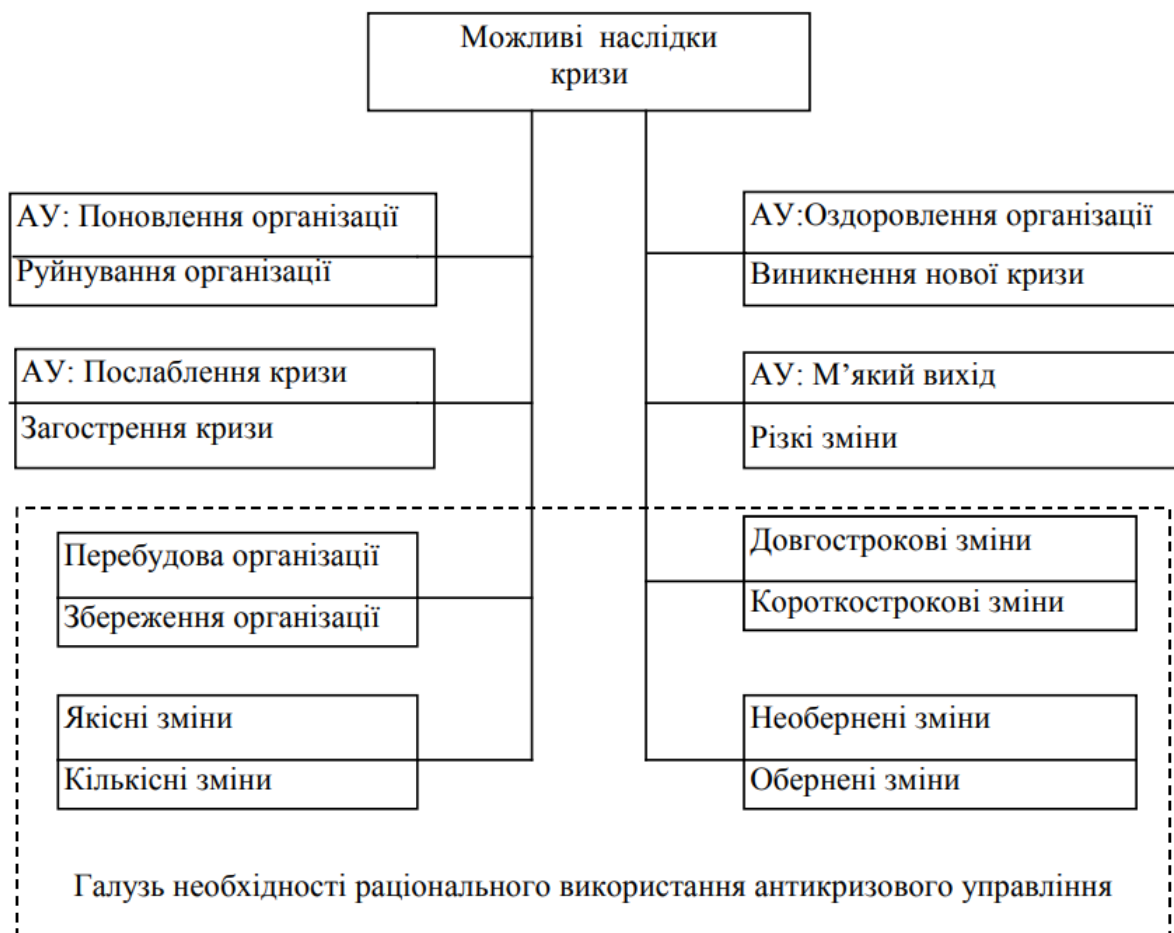


Рис. 1.5. Ймовірні наслідки кризи

Джерело: [11]

Отже, кризові явища в процесі існування підприємства як цілісної системи, стають відображенням загострення протиріч структурних елементів між собою, а також із зовнішнім середовищем.

1.3. Методологія управління кризою на підприємстві та важливість створення антикризового управління

Політику антикризового фінансового управління можна вважати частиною фінансової стратегії підприємства. Саме тому аналіз ймовірності виявлення кризових тенденцій у компанії має базуватися на фінансово-економічних показниках на всіх етапах антикризового управління.

Першим етапом антикризового менеджменту є аналіз ймовірності настання кризи. Цей аналіз здійснюється на основі критеріїв визначення

ймовірності банкруцтва – критерій Альтмана, критерій Бівера та ін. Деякі науковці вважають, що отримані результати дослідження можуть бути не коректними, «оскільки ці критерії розроблено для інших умов діяльності підприємства» [5, 11].

Сучасні підприємства також використовують такі методи діагностики кризового стану:

- Коефіцієнтний метод може надати детальну оцінку фінансового стану підприємства, що потребує великої кількості розрахунків та складного узагальнюючого аналізу результатів.

- Ранговий метод дає змогу порівняти результати діяльності у розрізі декількох періодів, а також з діяльністю інших компаній, для визначення рейтингу компанії. Цей метод є простішим у розрахунках, дозволяє отримати загальну оцінку фінансового стану підприємства, проте дає суб'єктивну оцінку [15].

- Case-based reasoning модель – використовує функції теорії переваг для вимірювань подібності між випадками, тобто надає оцінку відповідно до аналогічних ситуацій інших компаній.

- Logit – статистична модель, яка передбачає побудову логічної функції на ймовірність настання конкретної події. Результативний показник може приймати значення лише в інтервалі від 0 до 1 і визначає номінальне значення ймовірності події.

- Комплексний аналіз фінансової звітності компанії – горизонтальний, вертикальний, трендовий, аналіз інвестиційної привабливості, порівняльний аналіз, аналіз за моделлю Du Pont, факторний.

Отже, кожна методика дозволяє попереджувати настання кризи, проте важливою складовою таких розрахунків залишається їхня відповідність сучасним економічним трендам та безпосередньо цілям підприємства. Звісно, для забезпечення стійкого фінансового стану, всередині компанії повинна діяти система своєчасного реагування на зміни, до якої будуть залучені висококласні фахівці, які зможуть подолати симптоми банкруцтва до появи вже власне

критичного стану. Інструменти, що можуть використовуватися для фундаментальної діагностики банкруцтва зображені на рисунку 1.6.

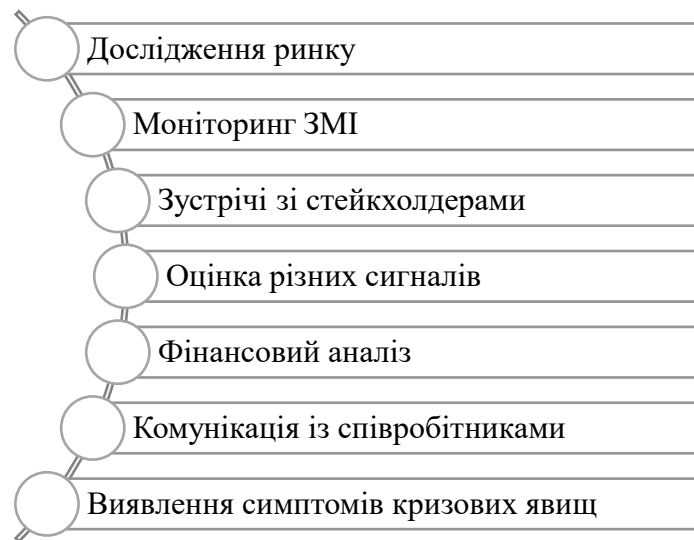


Рис. 1.5. Інструменти попередження кризового стану на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [18].

Говорячи про антикризове управління та його застосування у компаніях, варто звернутися до дослідження про готовність до кризи, яке провела компанія Burson-Marsteller та Penn Schoen Berland у 2011 році. Під час дослідження було опитано 826 топ-менеджерів з усього світу. Воно показало, що 35% компаній не мають плану на час кризи, хоча 45% з них вже пережили кризовий стан. Таке ставлення викликане, скоріш за все, впевненою думкою 80% опитаних про те, що вони знаходяться далеко від потенційного кризового становища.

Дослідження показало, що лише 20% компаній мають створений антикризовий план, більш того, з них 48% компаній переглядають свій план кожні 6 місяців або менше. Вони створюють свій план із таких найпоширеніших пунктів:

- Оцінка можливих сценаріїв (59%);
- План дій з врегулювання криз (57%);
- Фінансове планування у разі кризи (54 %);
- Моніторинг сигналів (53%) [19].

Дослідженням Global Crisis Survey 2021, проведеним компанією PwC для дослідження відгуку світового бізнесу на соціальний, економічний та геополітичний вибух після COVID-19, підтвердило невтішні настрої керівників щодо планування та запобігання кризи. У 2019 році 95% респондентів, які опитували PwC, заявили, що очікують кризи протягом наступних двох років, але лише 30% респондентів, які взяли участь в опитуванні 2021 року, заявили, що вони мали команду з управління кризою на місці, коли відбулася пандемія COVID-19 [20].

В таблиці 1.1 представлені показники впливу кризової ситуації на підприємство, яке застосовує антикризове планування, і те, яке цього за певних причин не робить.

Таблиця 1.1.

Наслідки використання антикризового планування компаніями

Вид впливу на підприємство	З антикризовим планом	Без антикризового плану
Втрата доходів	30%	41%
Погіршення репутації на ринку	15%	22%
Порушення стабільності роботи (виробництва)	16%	21%
Скорочення (виробництва, штату співробітників)	22%	33%

Джерело: складено автором на основі [19].

Отже, хоч і застосування антикризового менеджменту на підприємствах світу має незадовільні показники, варто зазначити, що підприємства, які мають складений план з передбачених факторів кризи, набагато легше та швидше долають скрутне становище.

Висновки до Розділу 1

Отже, суть антикризового управління лежить у забезпеченні фінансової стійкості підприємства за рахунок застосування превентивних інструментів подолання кризи, а також специфічних управлінських рішень, які покликані

долати кризовий процес, що може призвести до банкруцтва. Існує цілий ряд симптомів і факторів кризи, які кожен керівник має враховувати, перш ніж починати складати антикризовий план компанії, який за даними наведених досліджень повинен бути у кожної організації, аби час кризи пройшов швидко, без негативних наслідків і ледве помітно.

Важливим також є розрахунок ймовірності настання цієї кризи. Для цього було запропоновано різні методики розрахунку: коефіцієнтний метод, ранговий метод, Case-based reasoning модель, Logit модель, комплексний аналіз фінансової звітності компанії. Система своєчасного реагування на зміни – має бути одною із основних компонентів стратегії підприємства, що полягає у застосуванні поетапної розробки рішень та інструментів для попередження кризового стану.

Якщо бізнес стикається з кризою будь-якого роду і не обладнаний планом антикризового управління, який детально описує, як впоратися з ситуацією, то, ймовірно, стануть відчутними серйозні та довготривалі наслідки. Ці наслідки можуть бути пов'язані з різними юридичними, операційними та суспільними відносинами. Залежно від рівня шкоди, кризова ситуація може навіть спричинити ліквідацію підприємства як економічно-організаційну одиницю.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.1. Загальна характеристика та історія компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є частиною Корпорації «Рошен» з широко розвиненою організаційною та логістичною структурою – лідер на світовому ринку з виготовлення шоколаду та солодоців.

Виробництво Київської кондитерської фабрики орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок. Сьогодні на виробництві працює близько 800 чоловік, а продуктивність потужностей та ресурсів може досягати 100 т. продукції на добу [22]. Розглянемо детальніше основні характеристики об'єкта дослідження:

- повне найменування підприємства – Приватне Акціонерне Товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- підприємство зареєстровано Голосіївською районною Державною адміністрацією м. Києва 30.12.1994р. №11227;
- код за ЄДРПОУ (Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України) – 00382125;
- взято на облік в органах державної податкової служби 16.01.1995р.;
- місцезнаходження – проспект Науки, буд.1, Голосіївський р-н, м. Київ;
- поштовий індекс – 03039;
- акціонерами підприємства, що володіють часткою у Статутному капіталі, що перевищує 5% є одне юридичне підприємство – ДП „Кондитерська корпорація “Рошен” – 90,78% Статутного капіталу; інші акціонери та фізичні особи володіють у сукупності 9,22 % Статутного капіталу;

- кінцевим бенефіціарним власником станом на 11.04.2022 року є Порошенко Олексій Петрович;

- розмір статутного фонду даного товариства складає 1 505 833 098 грн [21];

Загальний перелік продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зображена на рисунку 2.1.

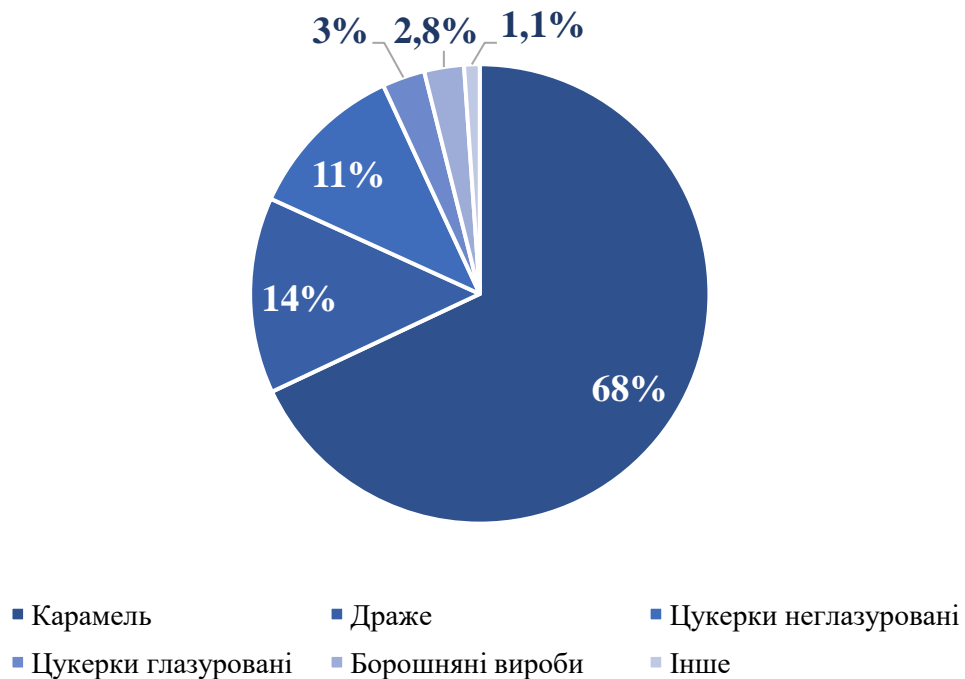


Рис. 2.1. Найменування продукції, що виготовляється ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі даних [22].

Київська кондитерська фабрика «Рошен» - є однією з найперших і найстаріших фабрик Корпорації, рік створення якої датується 1886 роком. Першим її засновником був купець Валентин Єфімов. У 1930 році місце розташування фабрики перемістили на територію цукрового заводу, де вона знаходиться і понині.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» «було засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса», на підставі рішення установчих зборів засновників від 24.05.1994 р., шляхом реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська

кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» внаслідок повного викупу державного майна цього підприємства Організацією орендарів Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса за договором купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 року № 48» [23].

У 90-тих роках 20 століття відбулися історичні для фабрики зміни – було оновлено майже всі технологічні лінії на лад західноєвропейських фірм-виробників Швейцарії, Німеччини, Італії. Впродовж 20 років з того моменту обсяги продукції, що випускаються фабрикою, вирости майже у 5 разів. «Сьогодні на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 800 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 т. продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників. Київська кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005» [22].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: «Загальні збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства; Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства» [22].

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою Товариства [23].

«Рошен» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління [23]. Ця структура будується за принципом делегування повноважень та відповідальності відповідно до функцій управління вертикально. Схематично організаційну структуру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна побачити на рисунку 2.2.

У щорічному рейтингу ста найкращих компаній з виробництва солодоців Global Top-100 Candy Companies 2021 Корпорація «Рошен» посіла 27 місце [22].

Варто зазначити, що «до складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а 35 також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. Загалом – 8 фабрик та заводів» [24].

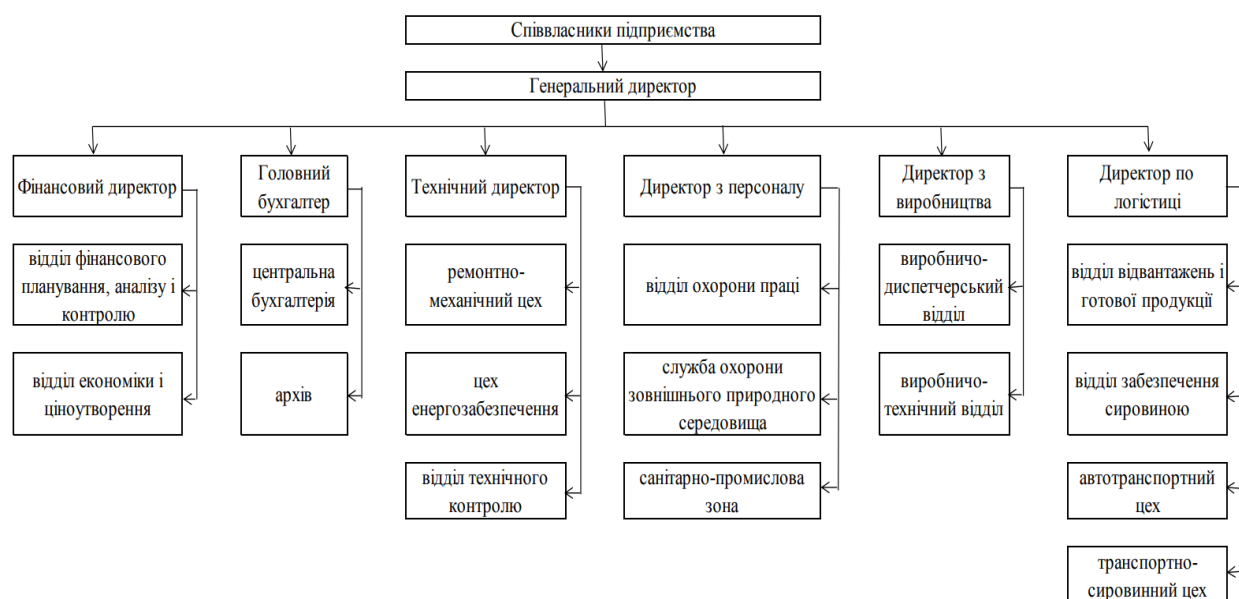


Рис. 2.2. Зображення організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором на основі [23].

Кондитерський ринок в Україні є досить розвиненим, а тому діяльність такого виду підприємств формує певні особливості. Тому визначальним фактором конкурентоспроможності своєї діяльності є не лише вплив споживача (у розрізі фінансових можливостей, чутливості до змін, рівень попиту) та постачальників сировини, а також і вплив конкурентів.

Серед безпосередніх конкурентів на кондитерському ринку варто виділити такі найбільші українські компанії: ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», «АВК», «Крафт Фудз Україна» (бренд «Корона»), «MILLENNIUM»,

Виробничо-торгова компанія «Лукас». Інші дрібні фабрики, які виготовляють цукерки та спеціалізуються на виготовленні солодоців є заміщуючими конкурентами «Рошен». Особливу увагу потрібно звернути також і на зарубіжні компанії, які присутні на ринку України.

Для того, аби краще зрозуміти роль внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», варто провести SWOT-аналіз, дослідити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід та репутація на вітчизняному ринку 2. Різноманітний асортимент продукції 3. Успішні маркетингові кампанії 4. Висока пізнаваність бренду 5. Широка мережа збуту, зокрема і поза межами країни 6. Розвинена мережа в Україні поштового зв'язку 7. Високе співвідношення ціна-якість 8. Участь у благодійних заходах, активна соціальна політика 9. Високотехнологічна оснащеність виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Нестача кваліфікованого персоналу 2. Висока собівартість продукції 3. Великі витрати на маркетинг, зокрема просування нових товарів 4. Невелика популярність торгової марки за кордоном
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> 1. Входження на нові ринки 2. Підвищення ефективності виробництва 3. Посилення економіки України, що позитивно вплине на курс національної валюти 4. Розробка нових товарів 5. Завоювання нової аудиторії 6. Зменшення перешкод при виході ринки зарубіжних країн 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Модернізація та розвиток технологій конкурентів 2. Зростання частки імпорту в структурі ринку кондитерських виробів 3. Нечесні засоби ведення конкурентної боротьби 4. Низька платоспроможність споживачів 5. Обмеження з боку нормативно-правової бази України

Джерело: розроблено автором на основі [21-25].

Отже, з проведеного SWOT-аналізу видно, що болючими для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є питання, що стосуються високої

собівартості продукції, великі витрати на завоювання потенційного ринку та аудиторії.

Товариство здійснює свою діяльність в Україні. За 2019 рік українська економіка зросла на 3,3%, що майже співпадає з показником 2018 року і є підтвердженням зниження інфляції на українську економіку та стабілізації економічної ситуації в Україні. «Протягом останніх років економіка України почала демонструвати ознаки відновлення та зростання після різкого спаду у 2014-2016 роках. До поширення пандемії коронавірусної хвороби (COVID-19) у першому кварталі 2020 року, реальний ВВП зростав на 2,4-3,4% щорічно, а річні темпи інфляції знизилися з 9,8% у 2018 році до 4,1% у 2019 році» [26].

Перспективою для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є розширення асортименту продукції, підвищення ефективності та якості виробництва. Для цього компанія впроваджує та вдосконалює автоматизовану систему управління бізнес-процесами, покращення логістичних систем, автоматизації більшості технологічних ліній. Звісно, після відмови від експорту продукції до російського ринку, компанія втратила великий ринок збуту.

Попри все, корпорація нарощує свої потужності та обсяги виробництва, орієнтуючись на європейський ринок. Продукція представлена більш як у 30 країнах, до яких входять: Середня Азія, Казахстан, ЄС, США, Молдова, Китай, Ізраїль, країни Прибалтики, Йорданія, Японія та ін.

2.2. Аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Дослідження ефективності діяльності будь-якого підприємства є однією з найважливіших етапів попередження кризи. Для того, аби краще зрозуміти загальний економічний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», доцільним буде провести аналіз структури активів та джерел їх утворення, основних техніко-економічних показників, основних засобів компанії, та аналіз ліквідності відповідно до щорічної звітності підприємства.

Для початку, варто проаналізувати структуру майна кондитерської фабрики, до складу якого входять оборотні та необоротні активи (рисунок 2.3.).

Відсоток необоротних активів за структурою вищий від відсотка оборотних активів. З рисунка 2.3. видно, що У 2018 році відсоткове значення оборотних активів було найменшим і у структурі активів становило 9,32%. На початок 2019 році необоротні активи склали 90,47%, а оборотні 9,53%, на кінець 2020 року це значення змінилося – необоротні активи склали 89,36%, а оборотні 10,64%. Можна припустити, що підприємство оновлювало необоротні активи. Варто зазначити, що коефіцієнт мобільності оборотних активів збільшився, що є позитивним моментом для компанії.

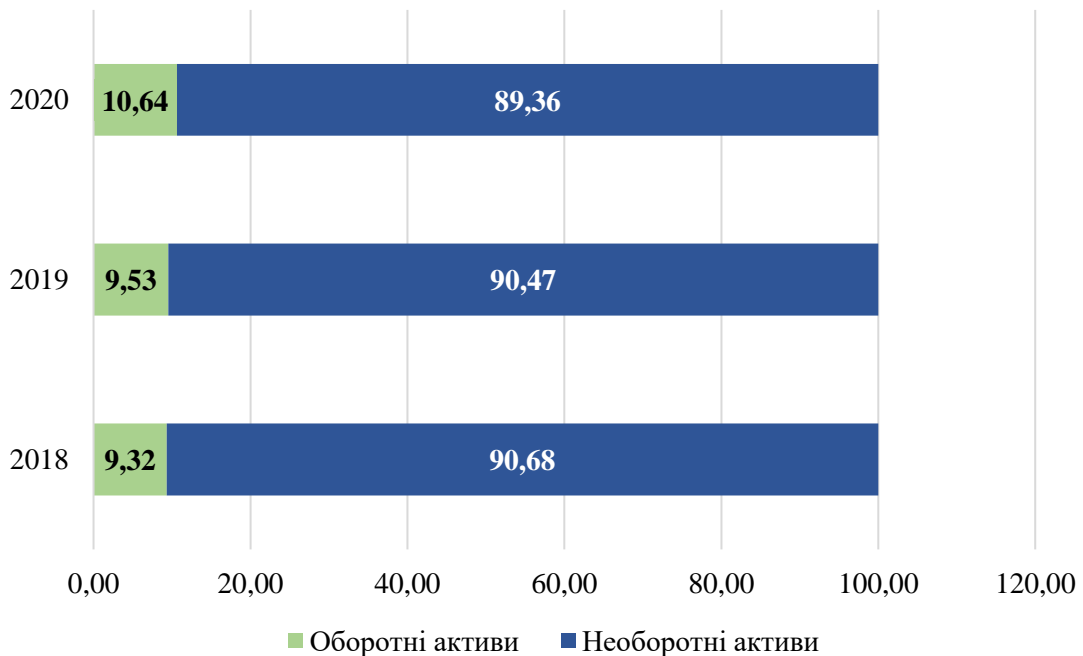


Рис. 2.3. Структура активів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», %

Джерело: складено автором на основі [26].

У 2020 році необоротні активи підприємства зменшилися на 1,11 в.п., у порівнянні із 2019 роком. Це може бути пов'язано із продажем основних засобів, наприклад обладнання або устаткування. Це є підтвердженням уповільнення виробництва компанії. Можна також спостерігати відображення таких дій у пасиві балансу, розділі довгострокових зобов'язань, які зросли на кін. 2020 р. на

0,24 в. п. (рисунок 2.4.). На підприємстві чітко спостерігається збільшення оборотних коштів (оборотні активи з 2019 по 2020 рік зросли на 1,11 в. п.). Щоб покращити ситуацію, підприємство збільшило кількість поточних зобов'язань (короткострокових кредитів на 0,12 в. п.), що є негативною тенденцією для підприємства.

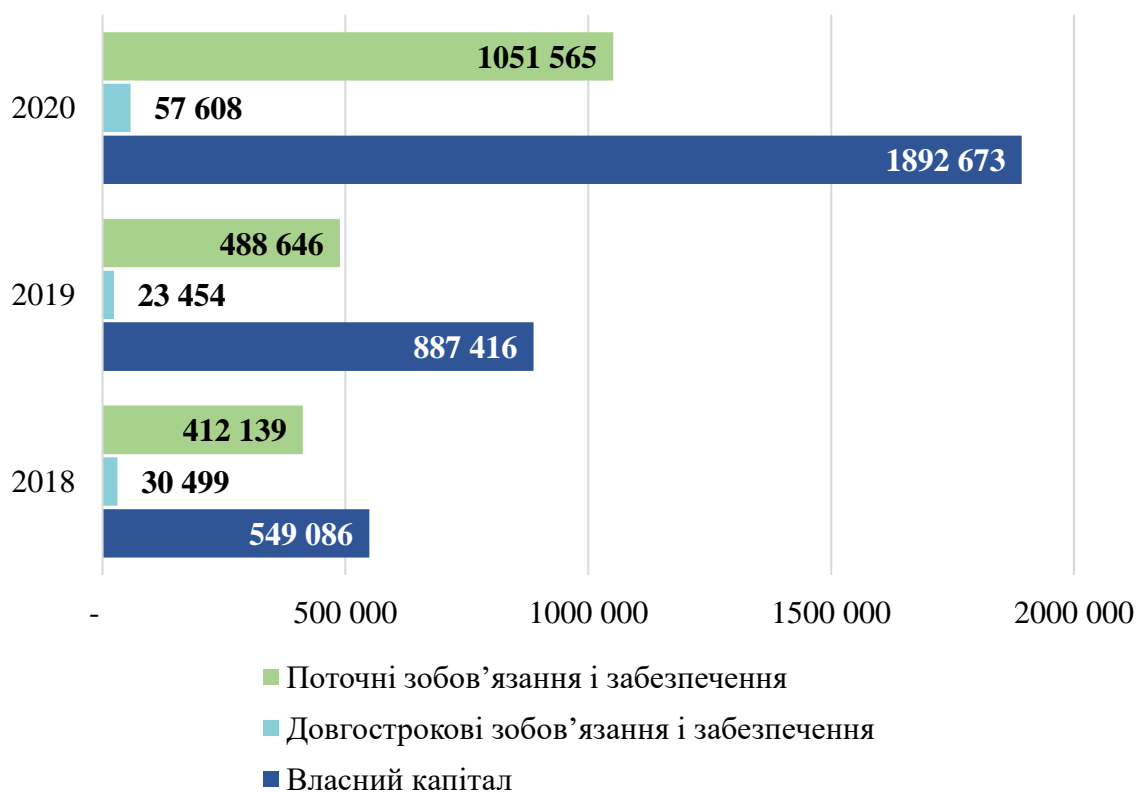


Рис. 2.4. Величина та структура пасивів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», %

Джерело: складено автором на основі [26].

Важливою статтею активу балансу є дебіторська заборгованість. На кінець 2020 року вона клала 304,4 млн. грн, що на 193,5 млн грн більше за аналогічний показник попереднього року. У відсотковому вираженні збільшення відбулося на 174,4%, що є негативним фактором. Оскільки за структурою вона займає найбільшу питому вагу у структурі обігових коштів (95,28%), це може призвести до нестачі грошових коштів у кінці періоду.

Оскільки, 2020 року поточні зобов'язання перевищували поточні активи на 710 573 тис. грн. (31 грудня 2019 року: 315 207 тис. грн.). Як зазначає

керівництво компанії, така ситуація склалася внаслідок взяття в оренду виробничого приміщення в м. Бориспіль та повного викупу виробничого обладнання, що знаходилося за адресою цього виробничого приміщення, а також зростання заборгованості за отриманою безвідсотковою фінансовою допомогою від материнської компанії [26]. Такі дії були спрямовані на розширення діяльності компанії, а саме збільшення обсягів виробництва.

Для того, щоб оцінити техніко-економічний стан обраного підприємства, потрібно розглянути та проаналізувати наведені у таблиці 2.2. показники.

Таблиця 2.2.

Основні техніко-економічні показники компанії за 2018-2020 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2020/2019	2020/2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	373344	470 093	638 817	36%	71%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	318 238	393 995	556 236	41%	75%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	11125	8330	5257	-37%	-53%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	649874,5	590813,5	1227157	108%	89%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	892819,5	1195620	2200681	84%	146%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	543514	718251	1390045	94%	156%
Чисельність працівників, осіб	906	761	783	3%	-14%
Рентабельність активів підприємства, %	1,25	0,70	0,24	-66%	-81%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	2,05	1,16	0,38	-67%	-82%
Обсяги виробництва	205112	194168	200834	0,3	-0,2

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [26].

Аналізуючи таблицю 2.2., можна зробити висновок, що впродовж 2018-2020 років відбувається зменшення чистого прибутку компанії на 5868 тис. грн

або на 53 % - майже в половину. Чисельність працівників за 2020 рік склала 783 особи, що на 22 особи (або на 3%) більше за показник попереднього року. Проте, говорячи про динаміку чисельності співробітників, варто зауважити, що у 2020 році, відносно 2018 року відбулося зменшення на 14%, що у натуральному вимірі складає 123 особи. Це може свідчити про автоматизацію деяких бізнес-процесів або технологічних ліній, які замінили фактично ручну працю. На підтримку цього твердження виступає зростаючий показник обсягів виробництва.

Таблиця 2.3.

Інформація про основні засоби за 2019-2020 роки, тис. грн

Найменування основних засобів	Значення за роками		Відхилення (+/-)	Темп приросту, %
	2019	2020		
Будівлі та споруди	218295	339426	121131	55,49
Виробниче та інше обладнання	211581	213961	2380	1,12
Транспортні засоби	759	3417	2658	350,2
Земельні ділянки	136560	136560	0	0
Всього основних засобів	576366	725526	149160	25,88
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,33	0,16	-0,17	51,5
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,62	0,61	-0,01	1,6
Коефіцієнт вибуття ОЗ	1,1	1,56	0,46	50,6

Джерело: складено автором на основі щорічної фінансової звітності ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» [26].

В загальному, помітна тенденція до збільшення основних засобів фабрики у 2020 році на 149,16 млн. грн або на 25.8% відносно попереднього року. Коефіцієнт зносу має тенденцію до зменшення, що є позитивним для підприємства, на відміну від показника оновлення основних засобів – тут у 2020 році коефіцієнт знизився на 1,6% відносно 2019 року. Протягом 2020 року значення коефіцієнта вибуття основних засобів є вищим за коефіцієнт оновлення основних засобів, що є негативним, але впродовж попереднього року спостерігалася протилежна ситуація.

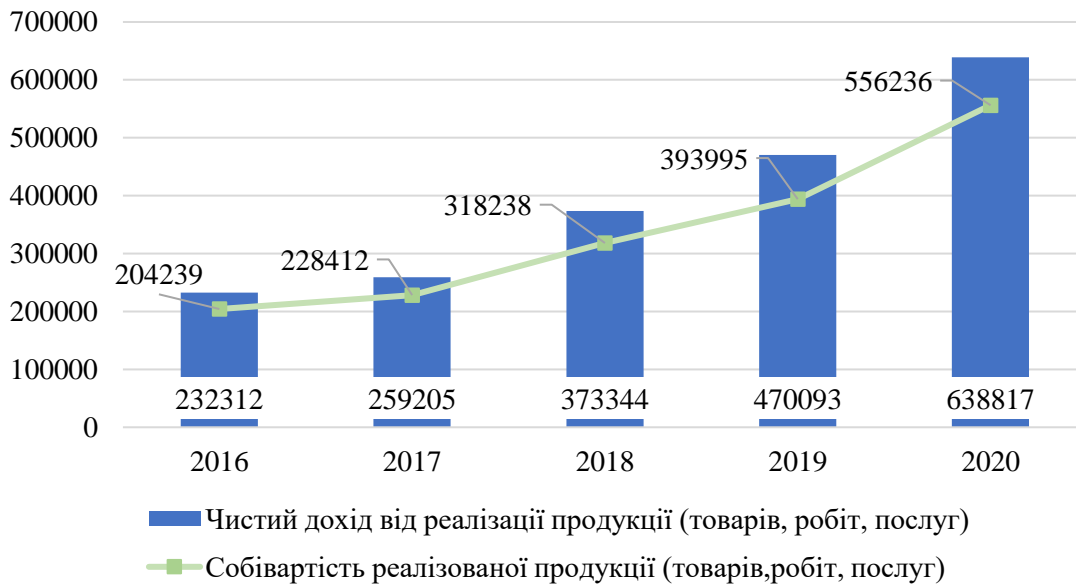


Рис. 2.3. Залежність чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості за 2016-2020 роки

Джерело: складено автором на основі звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [26].

Середньорічна вартість активів та середньорічна вартість власного капіталу протягом досліджуваного періоду збільшилася майже у 1,5 разів кожна. Ефективність використання власних коштів у 2020 році на підприємстві показує, що на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу припадає 0,0015 грн чистого прибутку. У той же час рентабельність активів та рентабельність власного капіталу має негативне і майже однакове відхилення у динаміці 2018-2020 років – 81% та 82% відповідно. Оскільки дані коефіцієнти розраховуються як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів/власного капіталу, можна стверджувати про прямолінійну залежність між даними показниками, чим і пояснюється дане відхилення. Зменшення рентабельності власного капіталу свідчить про прийняття неправильних рішень щодо інвестування у неприбуткові активи. Ефективність користування активами в обраній компанії говорить про зменшення результативності використання власного майна, а також кредитних коштів.

З рисунку 2.3. бачимо, що з 2016 року по 2020 рік собівартість продукції фабрики зростала пропорційно чистому доходу від реалізації. Це свідчить про подорожчання сировини та матеріалів, логістичних рішень, технологій і т. д. Оскільки валовий прибуток підприємства також збільшується, очевидним є стабільний попит зі сторони споживачів.

Таблиця 2.4.

Результати попереднього аналізу фінансового стану підприємства

Показники	2018	2019	2020	Тенденції очікуваних змін
1. Неплатежі	360140	76507	562919	зменшення
2. Коефіцієнт незалежності	0,55	0,63	0,63	$\geq 0,5$
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,81	0,58	0,59	$\geq 0,5$
4. Коефіцієнт ділової активності	0,418	0,393	0,290	збільшення
5. Коефіцієнт маневрування	0,53	0,26	0,63	від 0,4 до 0,6
6. Коефіцієнт інвестування	0,64	0,72	0,73	> 1
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	0,22	0,27	0,3	2,0-2,5, але не < 1
8. Рентабельність виробництва	0,03	0,02	0,01	збільшення

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки [26].

Охарактеризуємо показники підприємства, розраховані у таблиці 2.4. Неплатежі компанії у 2020 році мали найбільше значення – 562 919 тис. грн, що приблизно у 6 разів більше за аналогічний показник у 2019, коли його значення досягло мінімуму в період 2018-2020 років і становило 76 507 тис. грн. Це свідчить про збільшення кількості прострочених позик та заборгованостей, несвоєчасно оплачених рахунків від постачальників.

Коефіцієнт незалежності або, інакше кажучи, показник величини залежності від позикодавців, показує питому вагу власного капіталу у структурі сукупного. Кондитерська фабрика «Рошен» впродовж трьох років мала даний показник на рівні 50% (у 2018) та вище (до 63% у 2019-2020 роках), що свідчить про фінансову незалежність підприємства, адже нормативне значення припускає частку власного капіталу не менше 50%. Оскільки щороку відсоток зростає, можемо говорити про зменшення залежності від запозичених ресурсів, що є позитивним моментом. Перш за все, це пояснюється тим, що в такому випадку

організація з більшою ймовірністю зможе покрити свої короткострокові та довгострокові зобов'язання за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує співвідношення власного та позикового капіталу. Впродовж 2018-2020 років даний показник зменшився у відсотковому значенні на 27%, і у 2020 році склав 0,59, що є допустимим значенням в межах норми. Загалом помітна тенденція до зниження, і це є фактором падіння платоспроможності підприємства внаслідок зростання боргових зобов'язань.

Здатність маневрувати власними коштами на кондитерській фабриці можна спостерігати на динаміці показника маневрування. У 2018 та у 2020 роках він був у межах норми – 0,53 і 0,63 відповідно, а у 2018 році показник становив всього 0,26. Можна сказати. Що на кінець 2020 року компанія мала достатньо можливостей маневрувати власними коштами, що сприяло покращенню фінансового стану. Чим більше у компанії власного капіталу, тим більше вона може направити їх на покращення обладнання, інноваційні розробки, вдосконалення корпоративної культури. І навпаки, коли власних коштів на підприємстві не достатньо, підвищується ймовірність банкруцтва.

Оборотність всього майна фабрики є найкращою у 2018 році, проте потім ділова активність зменшується, що є негативним для підприємства.

Коефіцієнт інвестування є відображенням процесу покриття необоротних активів за рахунок власного капіталу, а також частці власного капіталу у формуванні необоротних активів. Таким чином, маємо значення у 2020 році – 0,73, що на 14% більше за показник у 2018 році. Тенденція до збільшення є позитивною для підприємства, проте розраховані значення виявилися меншими за 1, що є негативним.

Загальний коефіцієнт покриття є невтішним протягом всього досліджуваного періоду, адже його значення є меншими від 1. Це означає, що наявними оборотними активами не можна покрити поточні зобов'язання.

І, врешті-решт, рентабельність виробництва, або ефективність витрат на виробництво у 2018-2020 роках знижується. Це є негативним чинником, проте

для детального розуміння ситуації варто розраховувати рентабельності окремих продуктів, адже вони можуть відрізнятися від загальної рентабельності виробництва.

Отже, експрес-аналіз показав, що підприємство має недоліки у функціонуванні, зокрема у зростанні неплатежів, послаблення фінансової стійкості, погіршення ділової активності та рентабельності виробництва. Проте позитивними виявилися показники фінансової незалежності, та коефіцієнт інвестування.

Таблиця 2.5.

**Оцінка ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2018-2020 роки**

Показник	2018	2019	2020	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності всіх активів	0,85	0,09	0,05	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,3	0,42	0,57	Збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,6	0,6	0,63	Збільшення
Тривалість обороту дебіторської заборгованості (строк погашення ДЗ)	630,2	629,3	636,15	Зменшення
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	536,3	526,1	568,97	Зменшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,9	6,9	6,11	4,5-8
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,07	0,09	0,08	Збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,05	0,09	0,08	Збільшення

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки [26].

У ході проведення аналізу економічної діяльності компанії, необхідно також першочергово проводити оцінювання ділової активності. Це є традиційний підхід, що передбачає розрахунок показників оборотності – індикаторів ефективності функціонування механізмів підприємства. Результати розрахунків зображені в таблиці 2.5.

З отриманих розрахунків таблиці 2.5. прослідковується тенденція до скорочення значення показника оборотності всіх активів, що не відповідає

нормативному значенню. Впродовж 2018-2020 років спостерігається тенденція до зростання коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, що оцінюється як позитивна динаміка для підприємства. Аналізуючи строк погашення дебіторської заборгованості, можна дійти висновку, що у 2020 році підприємству потрібно більше на 7 днів для погашення дебіторської заборгованості, що є негативною тенденцією. Аналогічна ситуація фіксується і щодо кредиторської заборгованості: так, у 2020 р. підприємству потрібно майже на 42 дні більше, ніж у 2019 р.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів для галузі виробництва харчових продуктів є допустимим значенням протягом 2018-2020 років.

Позитивним у динаміці виявився показник оборотності основних засобів - протягом досліджуваного періоду він постійно зростає. Чим більшою є фондівдача, тим ефективніше в процесі діяльності використовуються активи і, відповідно, капітал, який у них вкладений. Підвищення рівня цього коефіцієнта може означати закупівлю нового обладнання, введення інноваційних технологій або зменшення простоїв машин і устаткування, зменшення трудоемкості продукції.

Негативних змін зазнав коефіцієнт оборотності власного капіталу - у 2020 році він скоротився на 27,3% порівняно із 2019 роком, що не відповідає нормам.

2.3. Аналіз ймовірності банкруцтва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Одним із основних завдань, яке перед собою ставить далекоглядний керівний апарат компанії, є прогнозування ймовірності настання кризи та забезпечення фінансової стабільності у довготривалій перспективі. Для оцінки розвитку та зростання підприємства в майбутньому потрібно регулярно проводити прогнозовані розрахунки, аби контролювати частку власних та кредитних коштів у структурі джерел активів. Коли підприємство не може покрити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями, іншими словами, стає

неплатоспроможним, як наслідок, бере початок процес банкруцтва. Для того, аби це попередити кризовий стан, слід регулярно розраховувати прогнозну оцінку фінансової стійкості організації.

Діагностування рівня майбутньої загрози проведемо за допомогою аналізу показників платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, та ліквідності в динаміці 2018-2020 років.

Таблиця 2.5.

Оцінка ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки

Показник	2018	2019	2020	Нормативне значення	Рівень фінансового стану
Коефіцієнт покриття	0,6	0,27	0,30	> 1	Кризовий
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	0,23	0,29	0,6 – 0,8	Кризовий
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0019	0,0009	0,0015	> 0, збільшення	Високий
Чистий оборотний капітал	-319729	-355266	-732074	> 0, збільшення	Кризовий
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,55	0,63	0,63	> 0,5	Високий
Коефіцієнт фінансування	0,81	0,58	0,59	< 1, зменшення	Кризовий
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-2,14	-2,66	-2,29	> 0,1	Кризовий
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,38	-0,40	-0,39	> 0, збільшення	Кризовий

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки [26].

Отже, протягом досліджуваного періоду показник покриття спостерігався на рівні більше 1, а коефіцієнт швидкої ліквідності менший від 0,6, що не відповідає нормативним значенням і свідчить про кризовий рівень фінансового стану підприємства.

За весь період, що досліджувався коефіцієнт абсолютної ліквідності був >0 та мав тенденцію до зростання, що є позитивним для підприємства, оскільки

наявні грошові кошти можуть покрити частину короткострокової заборгованості найближчим часом. Перевищення даного показника за нормативне значення 0,5 не завжди вказує на позитивні зрушення – таким чином підприємство накопичує капітал, а не пускає його в обіг. Коефіцієнт платоспроможності також характеризує фінансовий стан підприємства як високий, проте всі інші коефіцієнти є негативними за своїм впливом.

Для того, аби охарактеризувати фінансовий потенціал ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», використаємо також систему показників ліквідності балансу (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6.

**Оцінка ліквідності балансу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»**

Актив (назва групи)	2018	2019	2020	Пасив (назва групи)	2018	2019	2020	Платіжний надлишок або нестача		
								2018(гр. 1-гр.3)	2019(гр. 1-гр.3)	2020 (гр.2-гр.4)
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Найліквідніші активи (A1)	1616	422	1574	Найбільш термінові пасиви (П1)	18062	24278	61427	-16446	-23856	-59853
Активи, що швидко реалізуються (A2)	80381	110576	299241	Короткострокові кредити банків і позики (П2)	383539	452654	972463	-303158	-342078	-673222
Активи, що повільно реалізуються (A3)	10413	22382	18676	Довгострокові кредити банків і позики (П3)	10538	11714	17675	-125	10668	1001
Активи, що важко реаліз (A4)	899314	1266136	2682355	Постійні пасиви (П4)	579585	910870	1950281	319729	355266	732074
Баланс	991724	1399516	3001846	Баланс	991724	1399516	3001846	X	X	X

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки [26].

«Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні статей активу, згрупованих за ознакою ліквідності та розміщених в порядку зниження ліквідності, зі статтями пасиву, що групуються за ступенем терміновості

погашення зобов'язань. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 \leq П4$ » [29].

Порівнюючи підсумки груп активів і пасивів, можна навести такі реальні співвідношення між ними: $A1 \leq П1$, $A2 \leq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \geq П4$. Рівність зберігається як для початку періоду, так і на кінець 2020 року. Підприємство не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконується перша рівність. На початок періоду найліквідніші активи не покривають найбільші термінові зобов'язання на суму 23856 тис. грн, а на кінець звітного періоду - на суму 59853 тис. грн. У відносному вираженні на початок звітного періоду найліквідніші активи покрили найбільш термінові зобов'язання на 1,7%, на кінець звітного періоду - на 2,6%.

Не зважаючи на те, що на кінець періоду найліквідніші активи значно вирости порівняно з початком звітного періоду, величина їх виявилася недостатньою для покриття найбільш термінових зобов'язань. Активи, що швидко реалізуються також не покривають у повному обсязі короткострокові кредити банків і позики. Однак решта співвідношень свідчать про наявність оборотних активів у такому обсязі, який дозволяє підприємству підтримувати певну фінансову стійкість. У 2018 році співвідношення між статтями активу та пасиву абсолютно протилежні ліквідному балансу.

Цей аналіз ще раз доводить наведені розрахунки у попередніх розділах даної наукової роботи щодо наявності кризових процесів на підприємстві.

Ще у 1966 році Вільям Бівер запропонував свою модель передбачення діагностики банкрутства, проаналізувавши на основі фінансових показників багатьох підприємств певні співвідношення і вивівши граничні показники, які і є, в свою чергу, критеріями кризового стану підприємства. Дану модель також називають лінійним дискримінантним аналізом. Варто зазначити, що даний вид прогнозування не є розрахунком ймовірності настання кризи, оскільки розрахункові значення для конкретного підприємства порівнюються з нормативними показниками підприємств, які зіштовхнулися з банкрутством впродовж одного та п'яти років (таблиця 2.7.).

Система показників Бівера

Показник	значення		
	сприятливо	5 років до банкрутства	1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий леверидж	<37	<50	<80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	<3,2	<2	<1

Джерело: [27].

Розрахуємо показники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю Бівера у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Розрахунок показників системи Бівера для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки

Показник	2018	2019	2020	Значення
Коефіцієнт Бівера	0,09	0,11	0,09	5 років до банкруцтва
Рентабельність активів	1,12	0,60	0,18	1 рік до банкруцтва
Фінансовий левередж	14,51	21,83	19,25	сприятливо
Коефіцієнт маневрування	0,8	0,9	0,03	1 рік до банкруцтва
Коефіцієнт покриття	0,22	0,27	0,30	1 рік до банкруцтва

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки [26].

З таблиці 2.8. можна зробити висновок, що компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» загрожує банкруцтво у найближчому майбутньому. Скориставшись даною методологією можна зробити висновок, що більшість показників мають негативні значення, а тому існує висока ймовірність настання кризи. Проте дані результати не можна вважати абсолютно точними, оскільки повинен бути врахований фактор впливу на господарюючий об'єкт процесів економіки в Україні, а також проаналізовані всі загальноекономічні

тенденції станом на період дослідження. Проте враховуючи отримані висновки за моделлю Бівера, можна стверджувати, що керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має шанс використати наявний час, аби виявити, призупинити, або повністю ліквідувати кризовий стані на підприємстві.

Серед вітчизняних практичних інструментів діагностики кризи є дискримінантна модель О. Терещенка. Її перевагою над іншими є те, що вона має різні модифікації базової моделі відповідно до галузевої діяльності підприємства. Модель О. Терещенка має такий вигляд (формула (2.1)):

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (2.1)$$

де x_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

x_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

x_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

x_4 – відношення прибутку до виручки;

x_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

x_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Використавши методику розрахунку моделі О. Терещенка, отримуємо такі результати (таблиця 2.9.). Розрахуємо значення функції Y , підставивши у формулу (2.1) отримані проміжні показники:

$$\begin{aligned} Y &= 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 = \\ &= 1,5 * 0,607 + 0,08 * 2,855 + 10 * 0,002 + 5 * 0,008 + 0,3 * 0,028 + 0,1 * 0,213 = 1,23 \end{aligned}$$

Таблиця 2.8.

Розрахунок показників за моделлю О. Терещенка

Розрахунок коефіцієнтів за методикою О. Терещенка	Результати обчислень
$X_1 = p. 2000$ (ф. 2) / $p. 1695$ (ф. 1)	0,607
$X_2 = p. 1900$ (ф. 1) / $p. 1695$ (ф. 1)	2,855
$X_3 = p. 2350$ (ф. 2) / $p. 1900$ (ф. 1)	0,002
$X_4 = p. 2350$ (ф. 2) / $p. 2000$ (ф. 2)	0,008
$X_5 = p. 1100$ (ф. 1) / $p. 2000$ (ф. 2)	0,028
$X_6 = p. 2000$ (ф. 2) / $p. 1900$ (ф. 1)	0,213

Джерело: розраховано автором на основі [28, с. 51].

Для інтерпретації отриманих результатів, звернемося до відповідної шкали визначення стану підприємства за моделлю О. Терещенка (таблиця 2.9.).

Таблиця 2.9.

Розрахунок показників за моделлю О. Терещенка

Граничне значення коефіцієнта	Стан підприємства
$0 < Y < 1$	Існує загроза банкруцтва
$1 < Y < 2$	Фінансова стійкість порушена
$Y > 2$	Банкруцтво не загрожує

Джерело: [28, с. 52].

Бачимо з таблиці 2.9., що результат функції Y знаходиться в межах від 1 до 2, що свідчить про порушення фінансової стійкості ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен».

Загалом, провівши аналіз банкруцтва обраного підприємства, можна стверджувати про незадовільний стан фабрики, який найближчим часом може перейти до кризового і спричинити банкруцтво.

Висновки до Розділу 2

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є лідером на українському ринку з виробництва шоколаду та солодоців. Дослідивши історію та основні характеристики компанії, можна зробити висновок, що існує великий потенціал розвитку бренду всередині та поза межами країни. Перспективою для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є розширення асортименту продукції, підвищення ефективності та якості виробництва. Для цього компанія впроваджує та вдосконалює автоматизовану систему управління бізнес-процесами, покращення логістичних систем, автоматизації більшості технологічних ліній.

Попри все, корпорація нарощує свої потужності та обсяги виробництва, орієнтуючись на європейський ринок.

Отже, для визначення ефективності функціонування підприємства було досліджено фінансову звітність компанії, зокрема було розглянуто такі основні показники як: структура майна, оборотні та необоротні активи, дебіторська заборгованість, техніко-економічний стан, чисельність працівників, основні засоби фабрики, неплатежі компанії, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості, оборотність всього майна, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт покриття, рентабельність виробництва, показники оцінювання ділової активності, платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, ліквідності в динаміці 2018-2020 років.

Для того, аби оцінити фінансовий потенціал ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен», було застосовано систему показників Бівера, яка розроблена загалом для зарубіжних підприємств та вітчизняну дискримінантну модель О. Терещенка.

Можна зробити висновок, що фінансовий потенціал підприємства є незадовільним, а це, в свою чергу, спричиняє можливість настання банкруцтва у майбутньому. Для того, аби попередити настання кризи, топ-менеджерам компанії вже зараз потрібно розробити план антикризового управління і вивести кондитерську фабрику з передкризового стану.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Визначення основних факторів, що спричиняють кризу в компанії

Антикризове управління, як цілеспрямований та адаптований до певного роду функціонування компанії процес, має бути послідовним та охоплювати усі структурні елементи системи діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, стратегію, технологію виробництва, систему управління, персонал.

За останній час в Україні спостерігається негативна тенденція щодо збільшення кількості неплатоспроможних підприємств. У 2020 році частка збиткових підприємств у загальній структурі діючих склала 26,4%, що на 0,3 в.п. більше за показник попереднього року. «За статистичними даними, більше половини кредиторської та дебіторської заборгованості є простроченою, що є наслідком неплатоспроможності більшості суб'єктів господарювання» [29]. «Неплатоспроможність, своєю чергою, є підставою для оголошення підприємства банкрутом. Як наслідок, значна кількість позовних заяв до арбітражних судів надходять у зв'язку з банкрутствами підприємств. Зауважимо, що банкрутство та ліквідація підприємства означають не лише збитки для його акціонерів, кредиторів, виробничих партнерів, споживачів продукції, а й зменшення податкових надходжень до бюджету, зростання безробіття, що, зрештою, може стати одним із чинників макроекономічної нестабільності. У ринковій економіці банкрутство підприємств – нормальне явище. Із кожних 100 новостворених підприємств утримується на ринку не більше 20–30. Причому кількість фінансово неспроможних підприємств зростає не лише в абсолютному, а й у відносному вираженні» [30].

Дослідивши систему діагностики явних загроз на основі фінансової звітності підприємства у розділі 2, варто зазначити, що основними факторами погіршення фінансової стабільності є неправильне управління обіговими активами. В даному випадку управління оборотним капіталом є

основоположною складовою ефективного управління ліквідністю фірми. Оскільки, компанії, які не можуть вчасно погасити свої зобов'язання за рахунок оборотних активів, скоріш за все, стануть неплатоспроможними.

Управління оборотним капіталом допомагає підтримувати плавну роботу чистого операційного циклу, також відомого як цикл конвертації готівки (cash conversion cycle) — мінімальний проміжок часу, необхідний для перетворення чистих поточних активів і зобов'язань в готівку. Управління оборотним капіталом може поліпшити управління грошовими потоками компанії і якість доходів за рахунок ефективного використання її ресурсів. Управління оборотним капіталом включає управління запасами, а також управління дебіторською і кредиторською заборгованістю.

Управління оборотним капіталом також передбачає управління терміном погашення кредиторської заборгованості (оплати від постачальників). Досліджуючи зв'язок між прибутковістю і управлінням оборотним капіталом великої вибірки фірм, Делуф М. зазначив, що менеджери можуть збільшити прибутковість компанії за рахунок скорочення кількості днів дебіторської заборгованості і запасів [31, с. 580].

Отже, можна запропонувати такі шляхи покращення ефективності управління оборотним капіталом підприємства. Першочергово потрібно знижувати показники дебіторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Існує декілька варіантів зменшення дебіторської заборгованості. Перше, це погашення кредиторської заборгованості. Оскільки оборотні активи слугують засобом розрахунку з кредиторами і покрити наявні зобов'язання. В свою чергу, це може призвести до покращення показників ліквідності та фінансової стійкості.

Також дебіторська заборгованість, як структурний елемент для розрахунку рівня рентабельності, оборотності власного капіталу, за рахунок вивільнення коштів від заборгованості дебіторів та введення їх в оборот, може покращити фінансові показники компанії.

Іншим важливим чинником, що впливає на фінансовий стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», є управління запасами. Наразі фабрика пропонує більше 180 найменувань товарів. Важливим для отримання виручки і, як наслідок, ефективності використання обігових коштів є саме управління запасами підприємства.

«Система управління запасами представляє собою частину загальної системи управління оборотними активами підприємства, що полягає в оптимізації загального розміру й структури запасів товарно-матеріальних цінностей, мінімізації витрат на їх обслуговування та забезпечення ефективного контролю за їх рухом. Система управління запасами охоплює такі основні етапи робіт:

1. Аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді.
2. Визначення цілей формування запасів.
3. Оптимізація розміру основних груп поточних запасів.
4. Оптимізація загальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей, що включаються до складу оборотних активів.
5. Формування ефективних систем контролю за рухом запасів на підприємстві.
6. Реальне відображення у фінансовому обліку вартості запасів товарно-матеріальних цінностей в умовах інфляції» [35].

Ефективне використання запасів забезпечить безперервний процес виготовлення та збуту продукції, дозволить знизити тривалість операційного циклу, як наслідок зменшити витрати на їх зберігання, що призведе до вивільнення коштів на інвестиції в інші активи.

Тож, зосередимося далі на питаннях управління кредиторською, дебіторською заборгованостями та управління запасами, щоб запропонувати дієві заходи з покращення фінансового потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

3.2. Рекомендації щодо впровадження заходів антикризового управління підприємством

Важливим є той факт, що чим більш тривалий період погашення дебіторської заборгованості, тим менший дохід, який буде отримано за рахунок коштів, отриманих від дебіторів. Це пояснюється принципом функціонування будь-якого підприємства – гроші, вкладені в активи, повинні генерувати прибуток, який збільшується пропорційно збільшенню оборотності капіталу. Також вартість грошей у часі в умовах інфляції знецінюється, тож, чим більший термін розрахунку за продукцію з дебіторами, тим меншу суму отримує компанія.

Варто зазначити, що в цілях вдосконалення керування дебіторською заборгованістю використовуються різні способи стимулювання надходжень грошових коштів від дебіторів, а саме:

- встановлення системи знижок за дострокову оплату;
- своєчасне нагадування про виникнення простроченої заборгованості та необхідність її якнайшвидшого погашення;
- розробка системи мотивації менеджерів з продажу та кредитних контролерів з акцентом на виконання плану по надходженню грошових коштів;
- подача судових позовів про визнання покупців, які мають прострочену дебіторську заборгованість, банкрутами [32, с. 95].

Керувати дебіторською заборгованістю можна, стимулюючи покупців до дострокової оплати рахунків. Компанія може надавати знижки з ціни продажу або вартості поставки, якщо платіж здійснено до терміну, зазначеного в контракті. Варто зауважити, що постачальник не втрачає свій прибуток, роблячи знижку: отримавши виручку раніше обумовленого терміну, він використовує її в грошовому обороті і відшкодовує надану знижку. На додаток, потрібно ранжувати покупців в залежності від обсягу закупівель, історії кредитних відносин і запропонованих умов оплати і, згодом, своєчасно їх переглядати з урахуванням моніторингу попиту на продукцію. Основні параметри: дата укладення, дата оплати, сума договорів, категорія клієнта [33, с. 47].

**Дебіторська заборгованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2019-2020 роки, тис. грн**

Показник	2019	2020
Усього оборотні активи	133 380	319 491
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	102545	113648
- у відсотках до оборотних активів	83%	95%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	х	х
за виданими авансами	1239	2837
- у відсотках до оборотних активів	0,93%	0,89%
з бюджетом	6539	181700
- у відсотках до оборотних активів	4,9%	56,9%
у тому числі з податку на прибуток	369	5162
- у відсотках до оборотних активів	0,3%	1,6%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	253	1056
- у відсотках до оборотних активів	0,19%	0,33%

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 роки [26].

Отже, можна зробити висновок, що керування дебіторською заборгованістю на підприємстві, має на увазі використання інструментів її реструктуризації та використання методів, спрямованих на пришвидшення надходження коштів від дебіторів. Проаналізуємо стан дебіторських зобов'язань на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у період з 2019 по 2020 роки (таблиця 3.1.).

З таблиці 3.1. маємо, що тенденція до зростання спостерігається у всього оборотного капіталу. Зокрема, розрахунки з бюджетом у 2020 році, порівняно з 2019 роком, вирости на 52%. Дебіторська заборгованість за товари і послуги становить найбільшу частку оборотних активів. У 2019 році відсоток питомої ваги до усіх оборотних активів складав 83%, проте на кінець 2020 року показник виріс на 12 в. п і склав 95%. У абсолютному вираженні приріст дебіторської заборгованості за товари і послуги становив 11 103 тис. грн. Це свідчить про те,

що підприємству необхідно впроваджувати зміни в політику кредитування покупців, оскільки даний показник погіршує значення платоспроможності компанії.

Повний аналіз стану дебіторської заборгованості вимагає його порівняння з рівнем кредиторської заборгованості на підприємстві. Зведемо дані дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2.

Стан дебіторської та кредиторської заборгованості, тис грн

Показник	Роки	
	2019	2020
1	2	3
Дебіторська заборгованість	133380	319491
Кредиторська заборгованість	63887	286352

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 роки [26].

Дані, наведені в таблиці свідчать про те, що у 2019 році дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську, у 2020 році ситуація не змінилась: дебіторська заборгованість склала 319491 тис. грн., а кредиторська –286352 тис. грн.

Негативним явищем на підприємстві є перевищення протягом 2019 — 2020 рр. наявного рівня дебіторської заборгованості над оптимальним розміром. На підприємстві потрібно формувати резерв сумнівних боргів, вести їх облік, адже неконтрольовані позики можуть перейти з розділу короткострокових у розділ довгострокових і бути неповернутими.

Проведемо аналіз оборотності дебіторської заборгованості на підтвердження неефективного управління обіговим капіталом (таблиця 3.3.).

Протягом 2019-2020 р. спостерігається тенденція до зростання коефіцієнту оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості (таблиця 3.3.), що є позитивним для підприємства, проте далеко від нормативного стану, за якого даний коефіцієнт дорівнює 8. Втім, аналізуючи строк погашення дебіторської заборгованості, можна дійти висновку, що у 2020 році підприємству потрібно

більше на 7 днів для погашення дебіторської заборгованості, що є негативною тенденцією. Так, у 2020 році підприємству потрібно було 637 днів для погашення дебіторської заборгованості, у той час як нормативом по галузі є 45 днів. Аналогічна ситуація фіксується і щодо кредиторської заборгованості: так, у 2020 р. підприємству потрібно майже на 42 дні більше, ніж у 2019 р. Перевищення терміну погашення дебіторської заборгованості над кредиторською свідчить про погіршення платоспроможності підприємства.

Таблиця 3.3.

**Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованостей ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 роки**

Показник	2019	2020
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,42	0,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,60	0,63
Тривалість оборту дебіторської заборгованості (строк погашення ДЗ), днів	629,3	636,15
Тривалість оборту кредиторської заборгованості, днів	526,1	568,97

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 роки [26].

Таким чином, основним завданням антикризового управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна назвати зменшення дебіторської заборгованості, зокрема за товари і послуги та іншою дебіторською заборгованістю. Отже, розробивши план щодо пришвидшення повернення дебіторської заборгованості, буде можливим отримати резерви для погашення кредиторських заборгованостей – короткострокових зобов'язань, які є не вигідними у користуванні.

Беручи до уваги вищезазначені результати аналізу, ефективним рішенням, на мою думку, буде скорочення тривалості оборту дебіторської заборгованості на рівні 100 днів. Таке рішення наблизить компанію до рівня платоспроможної.

Досягти пришвидшення повернення грошей від дебіторів можливо за рахунок товарного кредиту, який буде нараховуватися за перші три місяці

користування безкоштовно, четвертий та п'ятий місяць – за ставкою 2%, а з шостого місяця плюс 0,5% щомісячно.

Оскільки перші три місяці будуть підпадати під безвідсотковий кредит, основна маса клієнтів буде вимушена перейти на швидший термін погашення заборгованостей, а основні клієнти на будуть втрачені. Такі заходи допоможуть в прогнозному періоді втримати строк погашення дебіторської заборгованості на рівні 100 днів.

Розрахуємо показник терміну оборотності за умови погашення дебіторської заборгованості впродовж 100 днів.

$$P_{об.деб.з.}^{проект.період} = \frac{360}{100} = 3,6об.$$

Обрахуємо проектне значення середньорічної вартості дебіторської заборгованості (ДЗ проектн. період):

$$ДЗ_{проектн.період} = \frac{638817}{3,6} = 177449,2 \text{ тис. грн.}$$

Звідси, сума поверненого боргу становитиме (ΔДЗ):

$$\Delta ДЗ = 207674 - 177449,2 = 30224,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за умови надання кредиту дебіторам можливе скорочення дебіторської заборгованості на 30224,8 тисяч гривень. Цю суму можна використати для погашення частини кредиторської заборгованості.

Підвищення оборотності оборотних коштів зводиться до виявлення результатів і витрат, пов'язаних із збереженням запасів, і підведенню розумного балансу запасів і витрат. Для прискорення оборотності оборотних коштів на підприємстві доцільно проводити удосконалення прогнозування попиту на товари та використання сучасних складів [34].

Що стосується політики управління запасами, в цьому питанні пропоную зосередитися на розробці оптимального плану виробництва та зберігання продукції, при якому сумарні витрати, пов'язані з зберіганням запасів та змінами

в обсязі виробництва будуть мінімальні при заданих значеннях витрат на одиницю продукції та кривої попиту.

Необхідно зазначити, що у 2018 році запаси становили у грошовому вимірі 9749 тис. грн, у 2019 – 20776 тис. грн, а у звітному році 17715 тис. грн, темп зростання запасів готової продукції на підприємстві склав відповідно 121,4%, 213,1%, 85,3% (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4.

Аналіз запасів готової продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 та прогнозний роки

Показник	2018	2019	2020	Прогнозний період
Обсяг запасів, тис. грн	9749	20776	17715	9749
Темп зростання запасів готової продукції, %	121,4	213,1	85,3	55,03
Коефіцієнт оборотності запасів	-	-	1,3	2,4

Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки [26].

Проведення рекламної кампанії дозволить позбутися певної частини готової продукції на складі підприємства. Доцільно було б зменшити запаси до рівня 2018 року.

Сума 7966 тис. грн., яку отримає підприємство при продажі запасів (17 715 – 9749 = 7966 тис. грн), піде на розрахунки з кредиторами.

Вартість запасів на прогнозний рік складатиме 9749 тис. грн. (на рівні вартості запасів у 2018 році).

Визначимо значення коефіцієнту оборотності запасів готової продукції (*К об.зан.*) у 2020 та прогнозному роках, враховуючи рівень реалізації та собівартість 2020 року.

$$K_{об.зан. 2020} = 556236 / (20776+17715)/2 = 1,3 \text{ (оберти)}$$

$$K_{об.зан. прогнозний} = 556236 / (17715+9749)/2 = 2,4 \text{ (оберти)}$$

Зростання рівня оборотності запасів є позитивною тенденцією у використанні ресурсів підприємства та позитивно відображається на забезпеченні обсягу реалізації продукції.

В більшості випадків продукція кондитерських виробів схильна до сезонного попиту. Важливо обрати такі співвідношення між виробництвом та продажами, при яких сумарні витрати на зберігання продукції та зміна обсягів виробництва були б мінімальними. Загалом можливі принаймні два варіанти організації виробництва продукції, яка схильна до сезонного попиту:

- 1) рівномірний випуск продукції протягом всього періоду;
- 2) випуск продукції суворо у відповідності з попитом.

В першому випадку для задоволення попиту, який збільшується в залежності від сезону, необхідно створювати запаси готової продукції. У випадку випуску продукції у відповідності з попитом виникають додаткові витрати, які пов'язані зі змінами в обсязі виробництва в окремі періоди часу, а запаси готової продукції дорівнюють нулю.

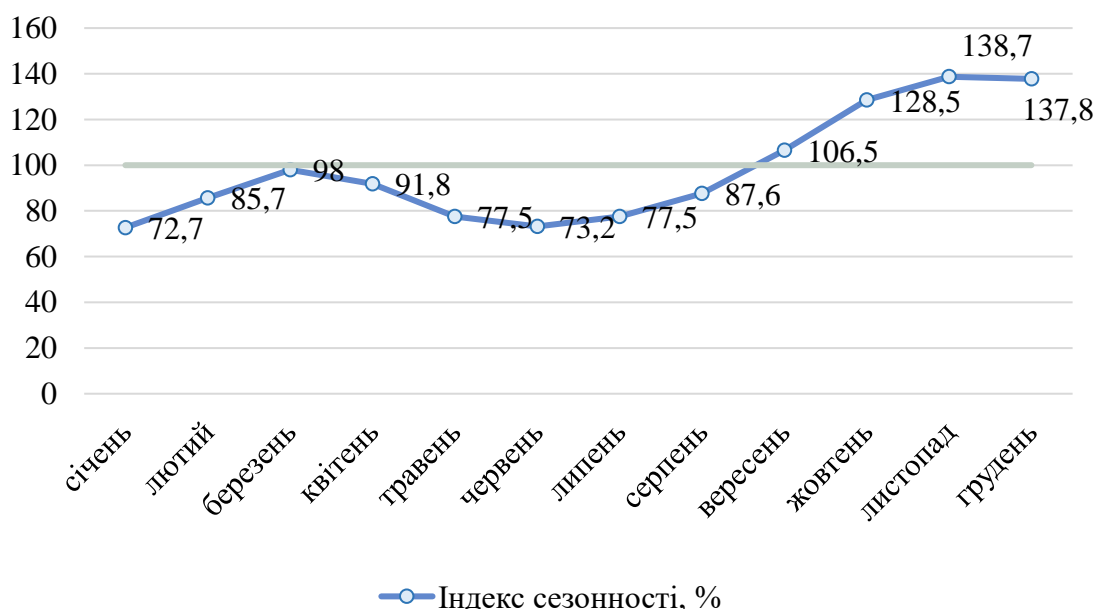


Рис. 2.3. Графік випуску какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 році

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Другий варіант більш характерний для випуску продукції кондитерських виробів, це відображає графік випуску какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», на рисунку 3.1.

Графік показує, що випуск какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюється нерівномірно протягом року. Максимальний обсяг виробництва припадає на осінньо-зимовий період, коли попит кондитерські вироби досягає максимального значення.

Отже, потрібно розробити оптимальний план виробництва та зберігання продукції, при якому сумарні витрати, пов'язані з зберіганням запасів та змінами в обсязі виробництва будуть мінімальні при заданих значеннях витрат на одиницю продукції та кривої попиту.

Вихідні дані для економіко - математичної моделі.

1. Попит на продукцію в кожному кварталі r_t , $t=1,4$.

$$r_1=14224,82 \text{ од.};$$

$$r_2=22601,32 \text{ од.};$$

$$r_3=20926,02 \text{ од.};$$

$$r_4=7807,0 \text{ од.}$$

2. Витрати на зберігання одиниці готової продукції: $a=0,15$ грн.

3. Витрати на збільшення випуску одиниці продукції: $v=0,548$ грн.

Невідомі величини:

X_t – обсяг виробництва в t -му кварталі;

S_t – залишки продукції, нереалізованої в даному періоді t , яка поступає на склад, або запаси готової продукції в t -му кварталі;

S_{t-1} – запаси готової продукції в t -му кварталі;

Y_t – змінна, яка характеризує, збільшення обсягу виробництва при переході від періоду $(t-1)$ до періоду t ;

Z_t – змінна, яка характеризує зменшення обсягу виробництва в перехідний період.

В економіко – математичній моделі відображені наступні обмеження:

1. Обсяг випуску продукції з урахуванням запасів готової продукції повинен відповідати попиту:

$$X_t + S_{t-1} - S_t = r_t$$

Передбачається, що $S_0 = S_4$.

$$1) X_1 + S_4 - S_1 = 22601,32$$

$$2) X_2 + S_3 - S_2 = 14224,82$$

$$3) X_3 + S_2 - S_3 = 7807,0$$

$$4) X_4 + S_1 - S_4 = 20926,02$$

2. Друга група рівнянь характеризує умови зміни обсягу виробництва:

$$X_t - X_{t-1} = Y_t - Z_t$$

Перетворивши це рівняння, отримаємо:

$$X_t - X_{t-1} - Y_t + Z_t = 0$$

Обсяг виробництва в t-му кварталі або більше ніж в попередньому ($Y_t > 0$, $Z_t = 0$), або менше ($Y_t = 0$, $Z_t > 0$), або дорівнює йому ($Y_t = 0$, $Z_t = 0$). Припустимо, що $X_0 = X_4$.

$$1) X_1 - X_4 - Y_1 + Z_1 = 0$$

$$2) X_2 - X_3 - Y_2 + Z_2 = 0$$

$$3) X_3 - X_2 - Y_3 + Z_3 = 0$$

$$4) X_4 - X_1 - Y_4 + Z_4 = 0$$

Цільова функція характеризує мінімізацію сумарних витрат:

$$L = \sum_{t=1}^n a_t S_t + \sum_{t=1}^n b_t Y_t \rightarrow \min$$

$$L = 0,15 * S_1 + 0,15 * S_2 + 0,15 * S_3 + 0,15 * S_4 + 0,548 * Y_1 + 0,548 * Y_2 + 0,548 * Y_3 + 0,548 * Y_4 \rightarrow \min.$$

Умови невід'ємності змінних: $X_t \geq 0$, $S_t \geq 0$, $Y_t \geq 0$, $Z_t \geq 0$.

$$X_1 \geq 0, X_2 \geq 0, X_3 \geq 0, X_4 \geq 0;$$

$$S_1 \geq 0, S_2 \geq 0, S_3 \geq 0, S_4 \geq 0;$$

$$Y_1 \geq 0, Y_2 \geq 0, Y_3 \geq 0, Y_4 \geq 0;$$

$$Z_1 \geq 0, Z_2 \geq 0, Z_3 \geq 0, Z_4 \geq 0.$$

Економіко-математична модель у матрично-векторній формі.

i	P ₀	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈	P ₉	P ₁₀	P ₁₁	P ₁₂	P ₁₃	P ₁₄	P ₁₅	P ₁₆
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Z ₁	Z ₂	Z ₃	Z ₄
1	22601,32	1				-1			1								
2	14224,82		1			1	-1										
3	7807,0			1			1	-1									
4	20926,02				1			1	-1								
5	0	1			-1					-1				1			
6	0	-1	1								-1				1		
7	0		-1	1								-1				1	
8	0			-1	1								-1				1
Min L																	
						0,15	0,15	0,15	0,15	0,548	0,548	0,548	0,548				

У результаті розв'язання даної задачі були отримані наступні значення змінних: $x_1 = x_2 = x_3 = x_4 = 17072,83$ од., що означає доцільність рівномірного випуску виробів по кварталах. $S_1 = 3807,5$ тис. од.; $S_2 = 9138$ тис. од.; $S_3 = 6244,3$ тис. од.; $S_4 = 0$ од.; Таким чином, у відповідності з попитом оптимальний розмір запасів готової продукції складає:

у першому кварталі – 3807,5 тис. од;

у другому кварталі – 9138 тис. од;

у третьому кварталі – 6244,3 тис. од.

При цьому оптимальний розмір витрат, пов'язаних із зберіганням продукції, складає 95,95 тис. грн. Двоїсті оцінки, які отримуються при розв'язанні даної задачі, показують, що збільшення попиту на один виріб у першому та четвертому кварталах призвело би до зменшення витрат на зберігання:

у другому кварталі – на 228,45 тис. грн.;

у третьому – на 76,15 тис. грн.

Важливість даної економіко – математичної моделі в розподіленні випуску даного виробу по кварталах таким чином, щоб задовольнити існуючий

попит на продукцію. Так як попит є фактором зовнішнього середовища, то його збільшення потребує додаткових коштів.

Розрахуємо економію по загальних витратах, яка отримана в результаті оптимізації випуску виробів кондитерських.

Запаси готової продукції у базовому варіанті дорівнюють нулю, так як підприємство фактично здійснювало випуск даної моделі у відповідності з попитом, відповідно мали місце витрати, пов'язані зі збільшенням обсягу виробництва.

Випуск продукції складає:

у першому кварталі – 22601,32 тис. од;

у другому кварталі – 14224,82 тис. од;

у третьому кварталі – 7807,0 тис. од;

у четвертому кварталі – 20926,02 тис. од;

Усього – 65560 тис. од;

Витрати на збільшення обсягу виробництва:

$$Y = [(V_{II} - V_I) + (V_{IV} - V_{III})] * b = [(14224,82 - 22601,32) + (22601,32 - 20926,02)] * 0,548 = 11893 \text{ грн.}$$

Враховуючи те, що витрати на зберігання відповідно оптимальному плану 95,95 тис. грн., отримаємо економію: $E = 11893 - 95,95 = 11797,05$ тис. грн. Тобто в середньому на 1 од; $E'' = \frac{11797,05}{65560} = 0,179$ грн., це відображається у плановій

калькуляції наступним чином: скорочуємо на $\frac{11893}{65560} = 0,181$ грн. статтю

”загальновиробничі витрати”, за рахунок якої здійснюється підготовка та освоєння виробництва, та збільшуємо на $\frac{95,95}{65560} = 0,0014$ грн. витрати на збут, по

яким враховуються витрати складського господарства. Різниця $0,181 - 0,0014$ складає 0,1796 грн. за один виріб.

Таким чином, підприємству доцільно випускати дану продукцію у відповідності з попитом, для зменшення запасів готової продукції та витрат на її зберігання.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів антикризового управління

Для оцінки ефективності впровадження заходів антикризового управління, розрахуємо прогностні показники моделей ймовірності банкруцтва О. Терещенка та Бівера (таблиця 3.6. і 3.7.).

Таблиця 3.6.

Результати розрахунку прогностних показників системи Бівера для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2018	2019	2020	Прогнозний рік	Значення
Коефіцієнт Бівера	0,09	0,11	0,09	0,18	умовно сприятливо
Рентабельність активів	1,12	0,60	0,18	5,00	умовно сприятливо
Фінансовий леведредж	14,51	21,83	19,25	9,48	сприятливо
Коефіцієнт маневрування	0,8	0,9	0,03	0,03	5 років до банкруцтва
Коефіцієнт покриття	0,22	0,27	0,30	0,638	5 років до банкруцтва

З таблиці 3.6. бачимо, що результати розрахунків Бівера у прогностному році матиме умовно-сприятливе значення, що у порівнянні з попереднім періодом, коли значення було 1 рік до банкруцтва, має позитивну тенденцію. Ті показники, які у 2020 році були на рівні 1 рік до банкруцтва, у прогностному році відстрочилися до 5 років.

Загалом, за системою показників Бівера, розрахунки прогностних показників стверджують про покращення фінансового стану підприємства. Розглянемо розрахунок ймовірності банкруцтва для прогностного періоду за моделлю О. Терещенка (таблиця 3.7.).

Розрахуємо значення функції Y , підставивши у формулу (2.1) отримані проміжні показники:

$$\begin{aligned} Y &= 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 = \\ &= 1,5 * 1,3 + 0,08 * 6,127 + 10 * 0,002 + 5 * 0,011 + 0,3 * 0,015 + 0,1 * 0,213 = 2,56 \end{aligned}$$

**Результати розрахунку прогнозних показників системи О. Терещенка для
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Розрахунок коефіцієнтів за методикою О. Терещенка	Результати обчислень для 2020 року	Результати обчислень для прогнозного року
$X1 = p. 2000 (ф. 2) / p. 1695 (ф. 1)$	0,607	1,307
$X2 = p. 1900 (ф. 1) / p. 1695 (ф. 1)$	2,855	6,127
$X3 = p. 2350 (ф. 2) / p. 1900 (ф. 1)$	0,002	0,002
$X4 = p. 2350 (ф. 2) / p. 2000 (ф. 2)$	0,008	0,011
$X5 = p. 1100 (ф. 1) / p. 2000 (ф. 2)$	0,028	0,015
$X6 = p. 2000 (ф. 2) / p. 1900 (ф. 1)$	0,213	0,213

Бачимо з таблиці 2.9., що результат функції Y знаходиться в межах більше 2, що свідчить про фінансову стійкість ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен» та відсутності ймовірності банкруцтва. Вітчизняна модель розрахунку можливої загрози банкруцтва, з урахуванням національних тенденцій розвитку національної економіки, стверджує про позитивну зміну платоспроможності підприємства внаслідок впровадження запропонованих заходів у даній науковій роботі.

Отже, можна стверджувати про доцільність застосування заходів щодо зменшення дебіторської та кредиторської заборгованостей, управління запасами компанії, що в свою чергу призведе до вивільнення коштів та залучення їх в обіг, і, як наслідок підвищення ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ВИСНОВКИ

Важливість впровадження антикризового управління є основним фактором зрілості компанії, а також далекоглядності керівного апарату, що у часи швидкої мінливості зовнішнього середовища, дасть змогу знизити кількість не передбачуваних труднощів для підприємства.

Отже, суть антикризового управління лежить у забезпеченні фінансової стійкості підприємства за рахунок застосування превентивних інструментів подолання кризи, а також специфічних управлінських рішень, які покликані долати кризовий процес, що може призвести до банкруцтва. Існує цілий ряд симптомів і факторів кризи, які кожен керівник має враховувати, перш ніж починати складати антикризовий план компанії, який за даними наведених досліджень повинен бути у кожній організації, аби час кризи пройшов швидко, без негативних наслідків і ледве помітно.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є лідером на українському ринку з виробництва шоколаду та солодоців. Дослідивши історію та основні характеристики компанії, можна зробити висновок, що існує великий потенціал розвитку бренду всередині та поза межами країни. Перспективою для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є розширення асортименту продукції, підвищення ефективності та якості виробництва. Для цього компанія впроваджує та вдосконалює автоматизовану систему управління бізнес-процесами, покращення логістичних систем, автоматизації більшості технологічних ліній.

Попри все, корпорація нарощує свої потужності та обсяги виробництва, орієнтуючись на європейський ринок.

Отже, для визначення ефективності функціонування підприємства було досліджено фінансову звітність компанії, зокрема було розглянуто такі основні показники як: структура майна, оборотні та необоротні активи, дебіторська заборгованість, техніко-економічний стан, чисельність працівників, основні засоби фабрики, неплатежі компанії, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт

фінансової стійкості, оборотність всього майна, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт покриття, рентабельність виробництва, показники оцінювання ділової активності, платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, ліквідності в динаміці 2018-2020 років.

Для того, аби оцінити фінансовий потенціал ПрАТ «Кондитерська фабрика «Рошен», було застосовано систему показників Бівера, яка розроблена загалом для зарубіжних підприємств та вітчизняну дискримінантну модель О. Терещенка.

Можна зробити висновок, що фінансовий потенціал підприємства є незадовільним, а це, в свою чергу, спричиняє можливість настання банкруцтва у майбутньому. Для того, аби попередити настання кризи, топ-менеджерам компанії вже зараз потрібно розробити план антикризового управління і вивести кондитерську фабрику з передкризового стану.

Було запропоновано до впровадження ряд заходів, що стосуються зменшення дебіторської та кредиторської заборгованостей, управління запасами компанії, що в свою чергу, відповідно до прогнозних моделей Бівера та Терещенка, призведе до вивільнення коштів та залучення їх в обіг, і, як наслідок підвищення ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Результати цього дослідження, можуть допомогти власникам і менеджерам компаній з виробництва кондитерських виробів, а також ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у застосуванні необхідних практик управління оборотним капіталом, які забезпечують належний баланс між поточними активами і поточними зобов'язаннями. Результати цього дослідження також будуть скеровувати власників і менеджерів підприємств в управління їх робочим капіталом більш ефективно таким чином, щоб поліпшити ліквідність своїх фірм і зменшити потребу в дорогому зовнішньому фінансуванні. Подальший розвиток моделей оптимізації обігових коштів та запасів у межах антикризового управління можуть бути включені в майбутні дослідження.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Экмос, 1997. – 400 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К.: Эльга; НикаЦентр, 2006. – 672 с
3. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством: підручник. / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. -824 с.
4. Салига С. Я. Антикризисное финансовое управление підприємством: навч. посіб./ С.Я. Салига. – К. :ЦУЛ, 2005. – 84 с.
5. Василенко В.О. Антикризисное управление підприємством: навч. посібн.. / В.О. Василенко. – К. :ЦУЛ, 2003. -504 с.
6. Калюжна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.В. Калюжна. – Запоріжжя, 2016. – 23 с.
7. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Р 21 Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія/ Під ред. проф. С.К. Рамазанова. – Луганськ - Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 480 с.
8. Добишева О.О. Антикризисное управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.О. Добишева. – Кременчуг, 2015. – 23 с
9. Даніч В.М. Понятійний апарат теоретико-множинних моделей економічної безпеки / В.М. Даніч // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (II). – С. 194-202.
10. Степаненко О.П., Мейтус В.Ю. Моделювання та інформаційні технології підтримки процесів прийняття рішень у фінансовому управлінні комерційним банком/ Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції „Проблеми і перспективи розвитку банківської

- системи України” (22-23 листопада 2007 р.) У 2-х т. Т.1. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – С. 152 – 154.
- 11.Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник / Коротков Э.М. -М.: ИНФРА-М, 2003. - 432 с.
 - 12.Боняр, С. М. Теоретичні основи антикризового управління / С. М. Боняр, Я. О. Скутова-Корх // Водний транспорт. - 2013. - Вип. 1. - С. 97-102.
 - 13.Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / Кошкин В.И. . – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
 - 14.Штангрет А.М. Антикризисное управление предприятием / Штангрет А.М., Копилук О.І.– К.: Знання, 2007. – 335 с
 - 15.Даніч В. М. Визначення кризового стану підприємства / В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 208-218.
 - 16.Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. / Р. Хіт. – К. : Наук. думка, 2002. – 566 с.
 - 17.Фомин Я.А. Статистическое оценивание состояния предприятий для использования в конкурентной борьбе / Я.А. Фомин, Я.Я. Фомин // Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО. – 2008. – № 1. – 50 с
 - 18.Institute for Crisis Management. ICM Annual Crisis Report, 2017 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>
 - 19.Burson-Marsteller, Penn Schoen Berlan. 2011 Crisis Preparedness Studyteller, 2011. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://www.ropella.com/talon/pdfs/B-M_and_P_S_B_Crisis_Preparedness_Study_2011.pdf
 - 20.Global Crisis Survey 2021. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html>
 - 21.Сайт аналітичної онлайн-системи бізнес-розвідки You Control. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10200874&tb=history>

- 22.Офіційний сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
[Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.roshen.com/pro-roshen>;
- 23.Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», затверджений позачерговими загальними зборами акціонерів (протокол б/н від 30 липня 2019 р.). [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://kcf.roshen.com/>]
- 24.Світовий рейтинг кондитерських компаній «Candy Industry Global Top 100 – 2020». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies>
- 25.Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 26.Окрема фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» станом на 31 грудня 2020 року разом зі звітом незалежного аудитора. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://kcf.roshen.com/uploads/DDDNDDDND_DDNNDNNN_ND_DDDDNN_NNN_DNDDDDNDDDD_DDNDDDDDD_DNDDDDDD_DD_2020_NND_3.pdf
- 27.Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 127–130.
- 28.Турчак В.В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання/ В.В. Турчак // Молодий вчений. – 2014. - №8 (11).
- 29.Офіційний веб-портал «Державна служба статистики України». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- 30.Черняк О.І., Крехівський О.В., Монаков В.О., Ящук Д.В. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливого його банкрутства // Статистика України. – 2003. – № 4.
- 31.Deloof, M. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? // Journal of Business Finance and Accounting (30). – 2003.

- 32.Лівощко Т.В. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства / Т.В. Лівощко, О.В. Кузьменко // Економічний вісник – 2014. – №8.
- 33.Берега С.Л. Побудова облікової політики відображення грошових активів та дебіторської заборгованості / С.Л. Берега // Вісник ЖДТУ. – Житомир, 2007. – №1(23).
- 34.Басенко О. В. Запаси на підприємстві текстильної промисловості / О. В. Басенко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №43. – С.119-125.
- 35.Бухгалтерський фінансовий облік : [навчальний посібник] / За ред. Чебанова Н., Василенко Ю. – К.: знання, 2002. – 672 с.

ДОДАТОК 1

Баланс ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Середня кількість працівників: 906

Адреса, телефон: 03039 м.Київ, проспект Науки, 1, (044) 237-22-00

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	583 172	1 871 142
первісна вартість	1011	867 860	2 221 643
знос	1012	(284 688)	(350 501)
Інвестиційна нерухомість	1015	648 315	801 177
первісна вартість	1016	669 525	840 340
знос	1017	(21 210)	(39 163)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	34 639	10 026
Усього за розділом I	1095	1 266 136	2 682 355
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	20 776	17 715
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0

Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	102 545	113 648
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 239	2 837
з бюджетом	1135	6 539	181 700
у тому числі з податку на прибуток	1136	369	5 162
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	253	1 056
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	422	1 574
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 606	961
Усього за розділом II	1195	133 380	319 491
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 399 516	3 001 846

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	505 833	1 505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	1 000 000
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	5 345	5 762
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	376 238	381 078
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	887 416	1 892 673
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	23 454	21 014
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	36 594
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			

резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	23 454	57 608
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	21 248
товари, роботи, послуги	1615	27 395	228 274
розрахунками з бюджетом	1620	4 403	7 076
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	4 226	7 057
розрахунками з оплати праці	1630	15 649	26 046
одержаними авансами	1635	500	224
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 714	17 675
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	424 759	743 965
Усього за розділом III	1695	488 646	1 051 565
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 399 516	3 001 846

Керівник

Руденко Сергій Васильович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата
			31.12.2019
			00382125
Територія	м.Київ, Голосіївський р-н	за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	100
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КВЕД	10.71

Середня кількість працівників: 497

Адреса, телефон: 03039 м.Київ, проспект Науки, 1, (044) 237-22-00

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку



Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1-к

			Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	580 273	583 992	
первісна вартість	1011	903 346	870 091	
знос	1012	(323 073)	(286 099)	
Інвестиційна нерухомість	1015	321 737	648 315	
первісна вартість	1016	336 732	669 525	
знос	1017	(14 995)	(21 210)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	4 445	34 639	
Усього за розділом I	1095	906 455	1 266 946	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	27 710	40 241	
Виробничі запаси	1101	0	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховування	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	189 728	214 871	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	1 337	1 876	
з бюджетом	1135	0	6 539	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	369	
з нарахованих доходів	1140	0	0	

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	546	4 743
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 773	6 630
Готівка	1166	99	107
Рахунки в банках	1167	11 100	4 777
Витрати майбутніх періодів	1170	435	361
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	725	1 671
Усього за розділом II	1195	232 254	276 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 138 709	1 543 878

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175 833	505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4 989	5 545
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	404 644	416 907
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	585 466	928 285
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30 499	23 454
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	30 499	23 454
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	206 017	125 276
розрахунками з бюджетом	1620	11 042	7 686
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 430	653
розрахунками зі страхування	1625	2 171	4 423
розрахунками з оплати праці	1630	8 543	16 468
одержаними авансами	1635	0	500
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 182	12 479
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	283 789	425 307
Усього за розділом III	1695	522 744	592 139
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 138 709	1 543 878

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

ДОДАТОК 2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

		Дата	КОДИ
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен"	за ЄДРПОУ	01.01.2021
			00382125

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

		Код за ДКУД	1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	638 817	470 093
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(556 236)	(393 995)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	82 581	76 098
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 840	6 768
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(42 484)	(34 322)
Витрати на збут	2150	(6 629)	(5 794)
Інші операційні витрати	2180	(42 247)	(35 072)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	7 678

збиток	2195	(6 939)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	20 000	0
Інші фінансові доходи	2220	66 180	69 894
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(71 888)	(67 736)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7 353	9 836
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 096	-1 506
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 257	8 330
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 257	8 330

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	84 342	67 637
Витрати на оплату праці	2505	323 058	229 719
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 275	49 107
Амортизація	2515	93 365	47 447
Інші операційні витрати	2520	73 798	60 548
Разом	2550	644 838	454 458

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	2 023 332 392	2 023 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 023 332 392	2 023 332 392

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000260	0,004120
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000260	0,004120
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Руденко Сергій Васильович

Головний бухгалтер Дарморос Валентина Іванівна

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2019
			00382125

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2019 рік
Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801008
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 225 199	1 077 780
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 091 662)	(966 329)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	133 537	111 451
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7 934	4 137
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(44 634)	(38 586)
Витрати на збут	2150	(47 666)	(41 745)
Інші операційні витрати	2180	(35 418)	(13 277)

Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	13 753	21 980
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	69 894	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(68 337)	(3 150)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	15 310	18 830
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 491	-3 497
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12 819	15 333
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 819	15 333
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	780 749	720 048
Витрати на оплату праці	2505	245 889	198 972

Відрахування на соціальні заходи	2510	54 095	43 774
Амортизація	2515	47 447	28 930
Інші операційні витрати	2520	91 200	68 213
Разом	2550	1 219 380	1 059 937

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	2 023 332 392	703 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 023 332 392	703 332 392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,006340	0,021800
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,006340	0,021800
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна