

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 ПІДПРИЄМСТВА ПРИ
ЗАГРОЗІ БАНКРУТСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Шульженко Діана Олександрівна

Керівник к. е. н., доцент кафедри
Маркетингу та управління бізнесом
Гавриленко Т. В.

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 202 ____ .

Київ – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

«__» _____ 202__р.

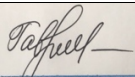
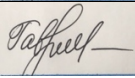
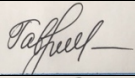
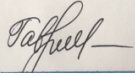
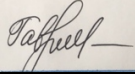
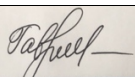
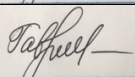
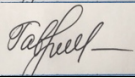
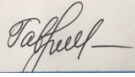
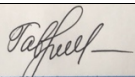
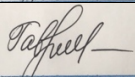
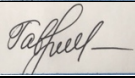
ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шульженко Діани Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

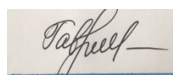
1. Тема роботи «Антикризове управління підприємства при загрозі банкрутства» та керівник роботи Гавриленко Т.В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» _____ 20__ р. № _____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «13» травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємства, рекламні матеріали.
4. Зміст бакалаврської роботи:
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ТОВ «НВП «АВЕНТИН»
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗАГРОЗІ БАНКРУТСТВА

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При-мітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	10.10.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.23		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	15.12.23		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	15.11.23- 30.03.24		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.02.24		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		15.01.2024		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		01.03.2024		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		01.04.2024		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	05.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	07.05.2024		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної Роботи	до 20 травня	15.05.2024		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	18.05.2024		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «10»жовтня 2023 р.

Науковий керівник



(підпис)

Гавриленко Т.В.

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи



(підпис)

Шульженко Д. О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність, види та причини виникнення кризи на підприємстві.....	7
1.2. Банкрутство як наслідок дії кризових ситуацій	13
1.3. Сутність, причини та стратегічні аспекти антикризового управління	19
Висновки за розділом 1	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ТОВ «НВП «АВЕНТИН»	31
2.1. Загальна характеристика ТОВ «НВП «АВЕНТИН» та умов його функціонування на ринку	31
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «НВП «АВЕНТИН».....	36
2.3. Оцінка загрози банкрутства на підприємстві.....	56
Висновок за розділом 2.....	61
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗАГРОЗІ БАНКРУТСТВА.....	63
3.1. Розробка стратегій антикризового управління на ТОВ «НВП «АВЕНТИН»	63
3.2. Розробка антикризових заходів для підприємства при загрозі банкрутства	67
3.3. Оцінка ефективності реалізації антикризового управління на ТОВ «НВП «АВЕНТИН».....	74
Висновок за розділом 3	81
ВИСНОВОК.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У зв'язку з кризовою економічною ситуацією від якою страждають як зарубіжні, так і вітчизняні підприємства, багато хто замислюється як правильно приймати управлінські рішення, щоб зберегти платоспроможність підприємств. Сучасні підприємства мають значну ймовірність появи кризи на будь-якому етапі його життєвого циклу. При неправильному управлінні підприємство може зазнати значних збитків або навіть привести компанію до банкрутства.

Таким чином, антикризове управління стає деталі необхідним для запобігання та подолання кризового стану. Найголовнішим завданням антикризового управління слугує підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та управління людською діяльністю. Залучення антикризового управління дозволяє визначити та використовувати його інструменти та можливості, приймати ефективні управлінські рішення для розвитку підприємства.

Значні внески в дослідження антикризового управління внесли такі науковці як І. Кривов'язюк, В. Василенко, Н. Захаренко, Л. Лігоненко, Г. Раманяк, О. Терещенко. Проблемою появи банкрутства та його подолання займалися такі автори як О. Терещенко, О. Базілінська, В. Андрійчук.

Питання дослідження є актуальним у сучасних умовах, особливо для підприємств, що наразі зіткнулися з кризовою ситуацією та знаходяться при загрозі банкрутства.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи слугує вивчення теоретико-методичних положень та надання практичних рекомендацій щодо антикризового управління при загрозі банкрутства підприємства.

Для досягнення даної мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- дослідити поняття кризи та причини її розвитку;

- розглянути теоретичний аналіз антикризового управління при загрозі банкрутства;
- вивчити теоретичні підходи та стратегії антикризового управління;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «НВП «АВЕНТИН»;
- оцінити наявність кризи ТОВ «НВП «АВЕНТИН»;
- сформулювати стратегію та запропонувати заходи антикризового управління для подолання кризового стану ТОВ «НВП «АВЕНТИН»;
- провести оцінку ефективності стратегії та заходів антикризового управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо антикризового управління підприємством при загрозі банкрутства.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи для дослідження теоретичних аспектів антикризового управління при загрозі банкрутства застосовувались: системний підхід; метод аналізу і синтезу; групування та порівняння; метод логічного узагальнення; метод середніх величин, деталізація; моделювання.

Інформаційно основою дослідження слугують нормативно правові акти, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, наукові посібники, дані фінансової звітності ТОВ «НВП «АВЕНТИН» та його конкурентів.

Апробація результатів дослідження. Тези дослідження було опубліковано та Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» від 17-19 квітня 2024 року.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, види та причини виникнення кризи на підприємстві

Вивчення можливості виживання в умовах глобальної економічної кризи – одне з найпоширеніших питань для всіх підприємств сьогодні. Це одне з найактуальніших питань для всіх суб'єктів господарювання. Кризові ситуації виникають все частіше, а їх наслідки стають все більш масштабними.

У сучасній літературі ще не встановилося загальновизнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи. Поняття “криза” широко досліджувалася різними науковцями як зарубіжними, так і вітчизняними. У минулому існували навіть такі теоретичні положення, що при соціалізмі немає криз, є тільки «труднощі зростання». Багато років в нашій країні саме це поняття було, швидше, ідеологічним, ніж реальним фактором розробки економічної політики розвитку виробництва [1, с. 9].

Деякі з науковців стверджують, що криза відноситься лише до процесів макроекономічного прогресу, а в масштабах фірми, організації або підприємства існують більш менш гострі проблеми, викликані помилками або непрофесіоналізмом управління [2, с. 76]. Ці проблеми нібито не свідчать про кризу розвитку, вони не викликані об'єктивними тенденціями, хоча і обумовлені деякими зовнішніми причинами.

Такі твердження пояснюють, що кризи є закономірні. Таким чином, якщо з цих позицій розглядати внутрішньо-фірмове управління, то при розробці, наприклад, стратегії її розвитку немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи.

Поняття «криза» найтіснішим чином пов'язана і з поняттям «ризик», що тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Якщо виключити з нього чекання кризи, пропаде

гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від цього ще більш важкими не тільки кризові ситуації, але й цілком звичайні помилки [3, с. 14].

Криза входить до однієї з найголовніших фаз економічного циклу. Економічний цикл включає в себе такі фази: кризу, депресію, поживавлення та піднесення, яке знаходить остаточне відображення у новій кризі. Він трактується як період розвитку економіки від початку однієї кризи до наступної. У фазі кризи зосереджено основні ознаки й суперечності циклічного процесу відтворення. Таким чином, криза - це різке порушення існуючої економічної рівноваги внаслідок диспропорцій у процесі відтворення, що різко зростають; це скорочення виробництва, яке триває доти, поки не буде встановлена відносна ринкова рівновага, тобто відповідність попиту і пропозиції [4, с. 11].

Поява кризи пов'язана не лише з циклічністю, а і зі змінами в процесі життєдіяльності підприємства, що має дві тенденції свого існування: функціонування та розвиток.

Функціонування – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність соціально-економічної системи, її якісну визначеність та сутнісні характеристики.

Розвиток – придбання нової якості, що змінює стабільність й умови функціонування соціально-економічної системи. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна його характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності [4, с. 7-8].

Ці два аспекти тісно пов'язані, що й відбиває можливість і закономірність настання та розв'язання криз (рис. 1.1). Функціонування стримує розвиток і в той же час є його живильним середовищем, розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого здійснення. Таким способом утворюється циклічна тенденція, що й відбиває можливість і закономірність настання та розв'язання криз. Кризи можуть виникати з різним ступенем інтенсивності. Їх поява спричиняється як

суб'єктивними та об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи [1 с. 11].

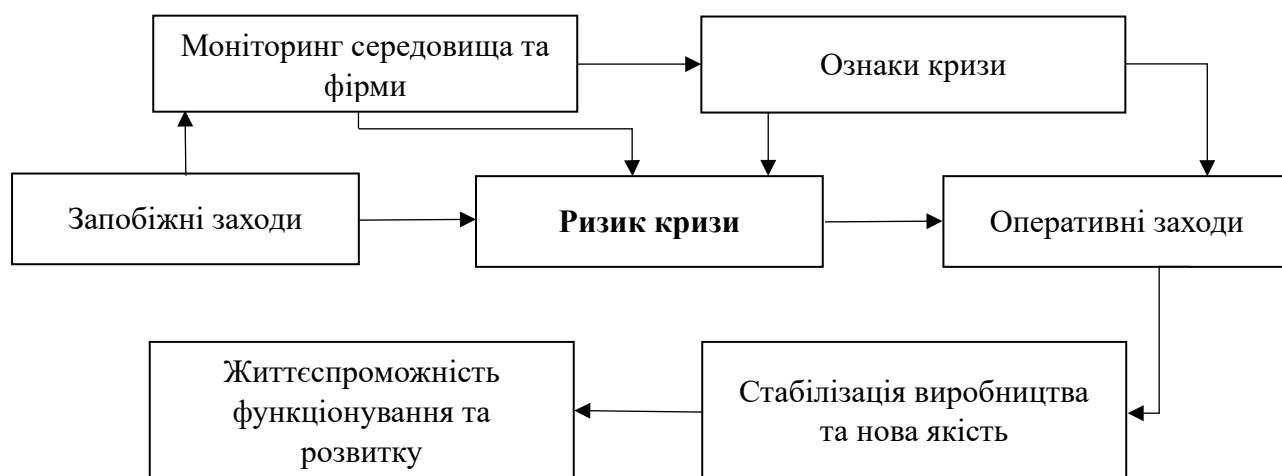


Рис. 1.1. Виникнення небезпеки кризи в соціально-економічній системі

Джерело: сформовано автором на підставі [1, с. 11]

Причини виникнення кризових ситуацій можуть бути різними. Для підприємства виділяють зовнішні та внутрішні причини кризи. Зовнішні причини пов'язані з міжнародними та національними факторами, а саме розвитком міжнародної економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні тощо у табл. 1.1. Тобто це ті причини, на які підприємство не впливає або має обмежений вплив. Внутрішні причини пов'язані саме з роботою підприємства, а саме недоліки в управлінні, організація виробництва, інноваційною та інвестиційною політикою тощо див. табл. 1.1. Тобто це результат діяльності самого підприємства.

Таблиця 1.1

Причини появи кризи на підприємстві

Зовнішні	Внутрішні
1	2
Нестабільність фінансових ринків	Некомпетентність керівників
Посилення конкуренції в галузі	Неефективність маркетингової та збутової діяльності
Політична нестабільність	Дефіцит у фінансуванні
Сезонні коливання	Недоліки у виробничій сфері
Природно-кліматичні умови	Низький рівень кваліфікації персоналу

1	2
Негативні демографічні тенденції	Неефективне використання та формування всіх видів ресурсів
Зменшення купівельної спроможності населення	Збитковість
Зниження попиту	Конфлікти колективу підприємства
Зростання інфляції	Довготривалість освоєння та перевитрачання інвестиційних ресурсів

Джерело: сформовано автором на підставі [3, с. 17-19, 5 с. 1-2]

По структурі відносин в соціально-економічній системі та розглядом різноманітних аспектів її розвитку можна визначити окремі групи економічних, соціальних, політичних, управлінських та виробничих криз (рис. 1.2).

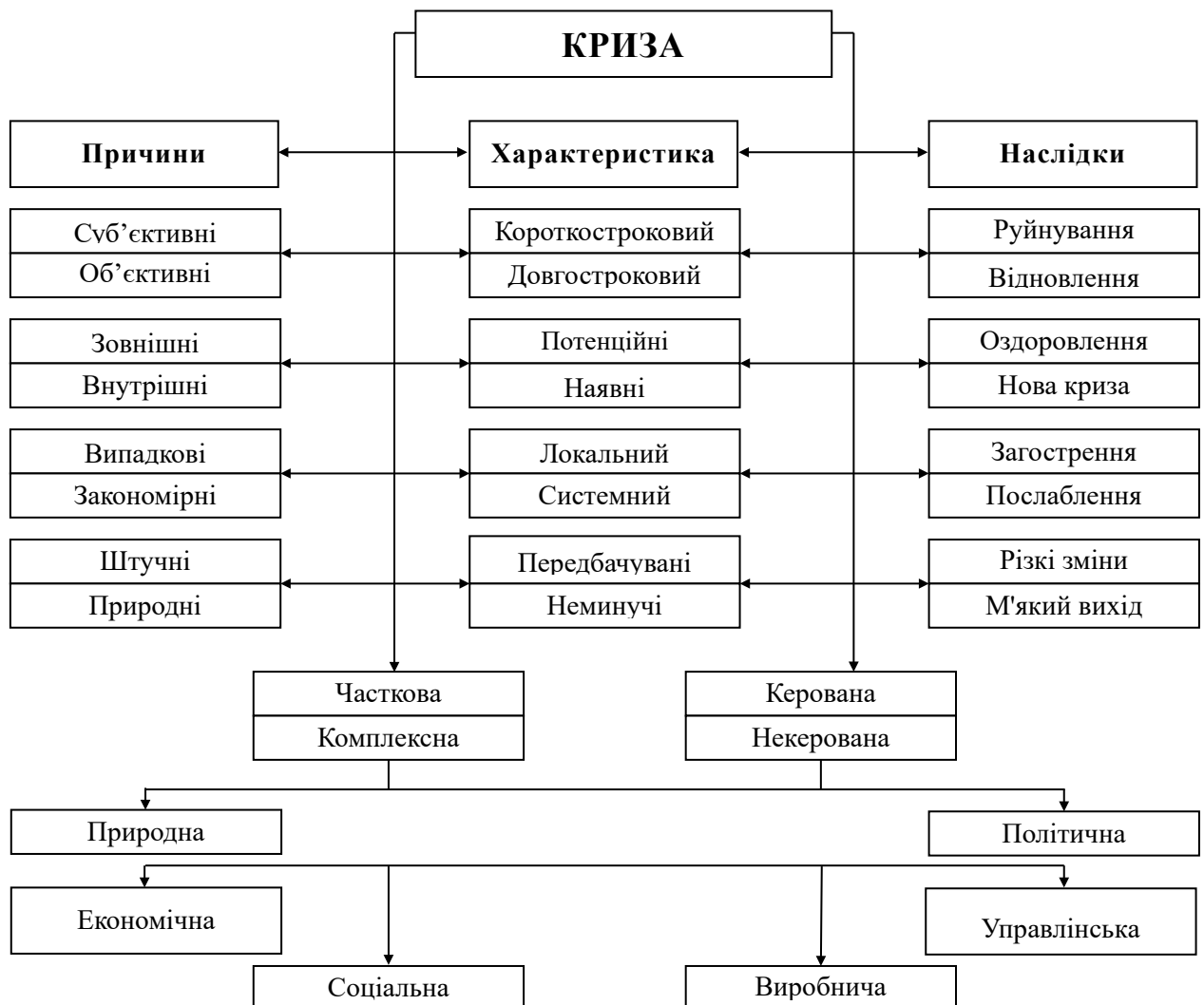


Рис. 1.2. Типологія та класифікація криз

Джерело: сформовано автором на підставі [1, с. 12-13, 3, с. 20-71, 4, с. 22-23, 5, с. 1-2, 6, с. 61]

Політична криза відображає протиріччя в політичному устрої суспільства, різних соціальних груп, опозиційних партій. Гостра політична криза може протікати як: конституційно-правовий, пов'язаний з припиненням дії або обмеженням основного закону країни; криза партійної системи, викликаний розколом в партіях, провідних громадських силах; урядову кризу, пов'язаний з обмеженням або неможливістю державно-адміністративного впливу; зовнішньополітичний криза, викликана наростанням зовнішніх загроз, падіння міжнародного авторитету країни [6, с. 61].

Управлінська або організаційна криза характеризується поділом та інтеграцією діяльності, контролем за діяльністю підрозділів, адміністративних одиниць, регіонів, філій, дочірніх компаній та представництв. Це може призвести до дисбалансу у загальній системі управління, зниження рівня координації та інтеграції діяльності різних служб.

Виробнича або технологічна криза – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає внаслідок відсутності нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях і виготовленні нової продукції. Виробничо-технологічна криза може виникати на різних фазах життєвого циклу підприємства, починаючи від його становлення та завершуючи крахом бізнесу. Але найчастіше з такою кризою підприємство стикається на етапах розвитку й зрілості [4, с. 69-71].

Соціальна криза описує виникнення суперечностей або зіткнення інтересів, конфліктами між різними рівнями управління, що призводить до виникнення напружених відносин, соціальних груп чи утворень (працівники, роботодавці, профспілки, підприємці). Основними складовими факторами такої кризи є безробіття, корумпованість, руйнування систем цінностей та духовного порядку.

Одним з видів соціальної кризи є демографічна криза. Така криза може включати великий рівень смертності та низький рівень народжуваності, інтенсивна міграція населення. Також соціальні кризи можуть бути продовженням економічної кризи, так як ця криза супроводжується втратами

робочих місць, економічною нестабільністю в країні, зменшення рівня життя, підвищенням цін, зниженням рівня життя населення тощо.

Найбільш розповсюдженим видом кризи являється економічна (фінансова), що зазвичай призводить до збитковості підприємства. Така криза виникає внаслідок розриву між виробництвом і споживанням товарів. Зазвичай ця криза є наслідком попередніх криз, тобто є результатом накопичення або появи проблем у різних сферах, що спричиняють погіршення економічної ситуації на підприємстві.

Причини криз можуть носити об'єктивний, що утворюються під впливом багатьох різноспрямованих факторів, суб'єктивний, що схильні до дії та управління, природний, що відбивають явища катаклізмів природного походження та штучний характер, що може бути зумовлений певним наміром, дією чи політикою. Окрім цього, криза може мати тенденцію закономірності (циклічності) або випадковості (рис. 1.2).

Наслідки кризи можуть бути як негативні, так і позитивні (рис. 1.3). Вони можуть призвести до різних змін і цей процес може бути різкий, чи м'який, чи тривалий. Післякризові зміни також бувають різноманітні: руйнівні, відновлювальні, довгострокові, короткострокові тощо (рис. 1.2). Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий період (найчастіше це обумовлено певними політичними причинами) [7].

Наслідки криз також можуть визначатися за антикризовим управлінням. Воно може пом'якшувати або загострювати кризу. Антикризове управління – це запобігання або передбачення криз для оздоровлення багатьох підприємств, при необхідності, в умовах нестабільного середовища. Таким чином, вивчення і врахування теоретичних і практичних положень щодо кризи підприємств дозволять зацікавленим особам передбачити можливість її прояву в майбутньому, керівникам приймати ефективні, обґрунтовані управлінські рішення [4, с. 24].

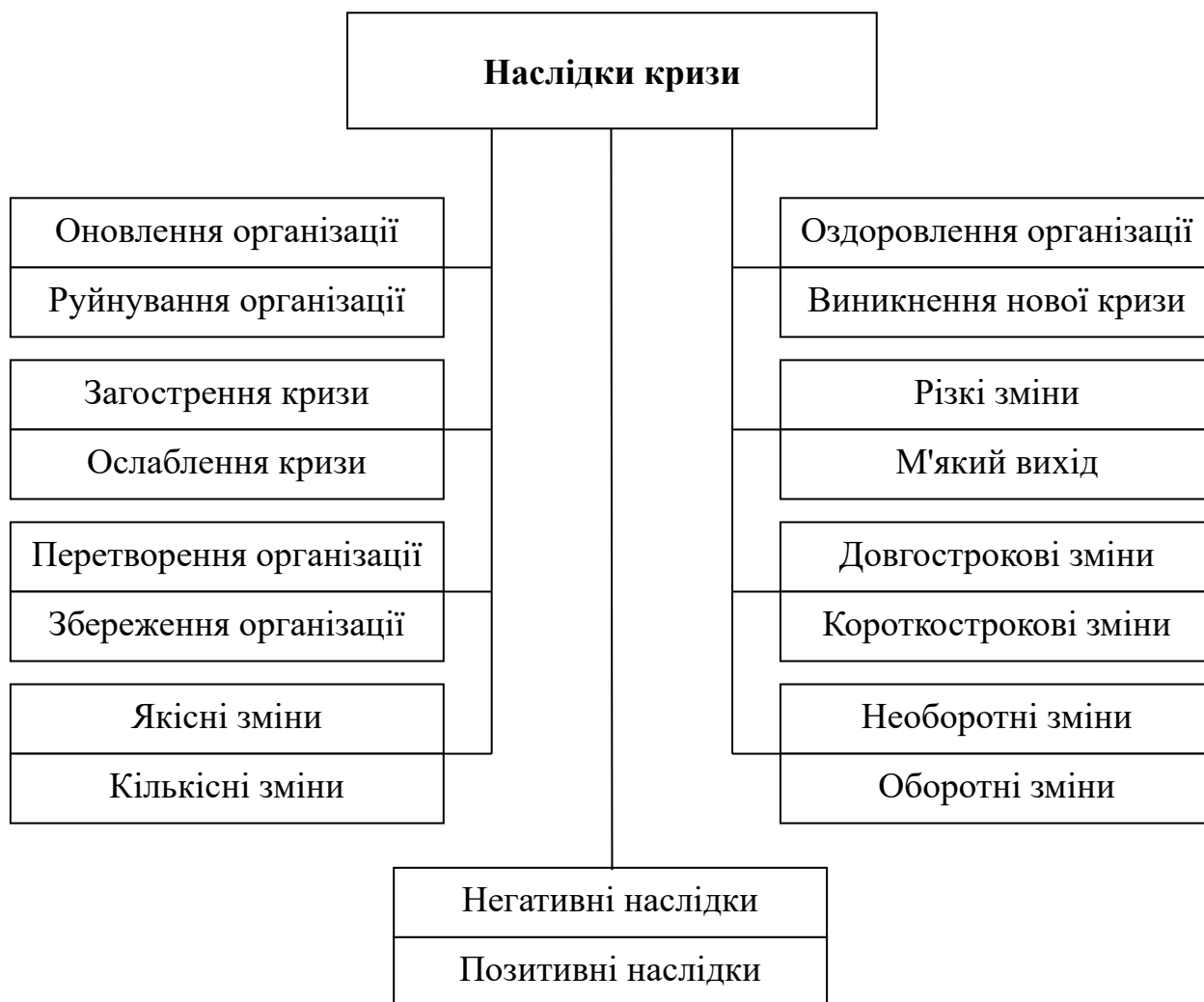


Рис. 1.3. Можливі наслідки кризи

Джерело: сформовано автором на підставі [1, с. 14]

Отже, попередження кризи є найважливішим завданням антикризового управління, але, попри багатьох зовнішніх факторів, є велика ймовірність, що не всі можуть витримати кризові явища та вирішити наслідки. Таким чином, підприємствам бракує певних ресурсів та можливостей для подолання кризи, і банкрутство стає одним з варіантів вирішення цієї проблеми.

1.2. Банкрутство як наслідок дії кризових ситуацій

В умовах дії роботи ринкових відносин суб'єкти господарювання мають постійно адаптуватися до змін через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть призвести підприємство до банкрутства. Саме такі фактори

спричиняють виникнення кризових ситуацій на підприємстві та вимагає від менеджменту чітких рішень.

Банкрутство вважається критичною фазою кризового стану. У науковій літературі поняття «банкрутство» має багато тлумачень, так як воно використовується в багатьох науках: економічна, юридична, політична, соціальна, природнича. Причина, чому існує так багато визначень, пояснюється багатогранністю поняття, неоднозначністю його проявів та несподіваними наслідками. Переважаючим трактуванням банкрутства є спосіб відновлення економіки від неплатоспроможних та неефективних підприємств.

О. Терещенко вважає, що банкрутство — пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього строк заявлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом [8, с. 399].

О. Базилінська розуміє поняття банкрутство як неспроможність підприємства платити за своїми борговими зобов'язаннями та виконувати зобов'язання перед бюджетом [9, с. 200].

В. Андрійчук стверджує, що банкрутство — це визнана арбітражним судом неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані ним вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [10, с. 66].

Попри це, банкрутство як стан може бути визнаний лише судом. Тому, для його правильного тлумачення, слід враховувати законодавство України. Чинні визначення викладені в Господарському кодексі, Законі України, Кодексі з процедур банкрутства та Кримінальному кодексі.

Згідно з ст. 1 Кодексу України з процедур банкрутства: «банкрутство - визнана господарським судом нездатність боржника, крім страховика або кредитної спілки, відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури або процедури погашення боргів

боржника, а також віднесення страховика або кредитної спілки відповідно до рішення Національного банку України до категорії неплатоспроможних відповідно до Закону України «Про страхування» або Закону України «Про кредитні спілки»» [11].

Згідно з ст. 209 Господарського Кодексу України: «Нездатність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше як через застосування визначеної судом ліквідаційної процедури вважається банкрутством» [12].

Згідно з ст. 219 Кримінального Кодексу України: «Доведення до банкрутства, тобто умисне, з корисливих мотивів, іншої особистої заінтересованості або в інтересах третіх осіб вчинення громадянином - засновником (учасником) або службовою особою суб'єкта господарської діяльності дій, що призвели до стійкої фінансової неспроможності суб'єкта господарської діяльності, якщо це завдало великої матеріальної шкоди державі чи кредитору» [13].

Отже, незважаючи на різні трактування сутності банкрутства, юридичні основи є ключовими у визнання стану банкрутства. Банкрутство - неплатоспроможність підприємства, що визнаний судом нездатність боржника задовольнити визнані судом вимоги кредиторів.

Особливістю ринкової економіки є виникнення кризових ситуацій на всіх етапах життєвого циклу підприємства (рис. 1.4). Життєвий цикл підприємства – це загальносистемна властивість підприємства, що відображає періодичні зміни у його функціонуванні від початку виникнення до ліквідації, протягом якого закономірно змінюється послідовність окремих етапів, кожен з яких характеризується визначеним індивідуально комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури [2, с. 145]. Життєвий цикл підприємства складається з таких етапів: виникнення, становлення, розвиток, зрілість, насичення, спад, криза і ліквідація (банкрутство). Останнім етапом циклу є припинення існування підприємства та розпад структури системи внаслідок неможливості ефективного функціонування. Для того щоб

підприємство відновило або зберегло свою життєдіяльність, слід знайти новий товар, що привабить потенційних клієнтів та споживачів. Відповідно, підприємство знову пройде етапи формування, становлення, зростання та стабілізації, але за цим неминуче послідує нова криза.

Ці ситуації, як правило, є тимчасовими та короткостроковими, але не змінюють сутності підприємства як суб'єкта господарювання, що приносить прибуток або приводить до збитків. Вони можуть бути вирішені за допомогою управлінських заходів. Якщо підприємство в цілому є неефективним, економічна криза може затягнутися, що призведе до ліквідації з розпродажем активів для погашення заборгованості, відомого як банкрутство.

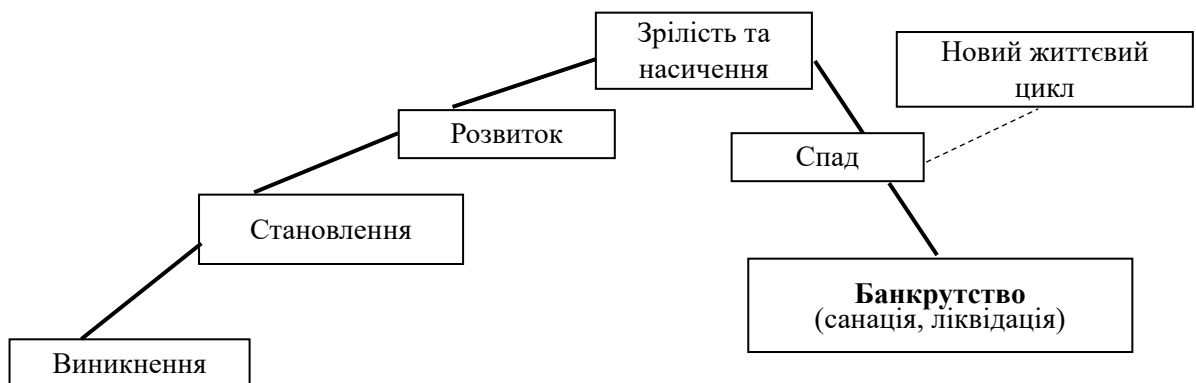


Рис. 1.4. Життєвий цикл підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [14, с. 19]

Банкрутство підприємств має значний вплив на соціально-економічну ситуацію в країні, оскільки призводить до безробіття, скорочення робочих місць, зменшення податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів. Також це призводить до зростання соціальної напруги в суспільстві. Тому важливо чітко визначити причини виникнення та своєчасно запобігати неплатоспроможності підприємств.

Не існує певного переліку причин через які виникають кризові ситуації та, як наслідок, банкрутство підприємства. Чинники, що створюють реальний ризик банкрутства і, як наслідок, неплатоспроможності, схожі і не змінюються з роками. Найбільш популярна класифікація виділяє дві групи загроз: фінансові та нефінансові. До фінансових факторів належать: систематичне зниження виручки від реалізації, збільшення чистих збитків, погіршення

фінансової ліквідності та пов'язане з цим надмірне нарощування зобов'язань та/або збільшення дебіторської заборгованості, порушення у погашенні кредитів та збільшення попиту на короткострокові кредити тощо. Серед нефінансових симптомів загрози діяльності можна виділити такі: несприятливі законодавчі зміни, втрата основних ринків збуту чи основного постачальника, технологічні зміни, кадрові проблеми чи судові позови щодо організації [15, с. 252].

Причини банкрутств також бувають мікроекономічними (ендогенними) та макроекономічними (екзогенними). Перші впливають із причин, властивих самому підприємству, тобто його організаційної структури, системи управління та економічної інформації. Макроекономічні причини не залежать від підприємства та його менеджерів. Екзогенні фактори можна поділити на три групи:

- пов'язані з ситуацією в галузі (наприклад, сильна конкуренція);
- виникають в результаті економічного середовища (наприклад, рецесія, зміни у законодавстві);
- результат глобальної ситуації (наприклад, політичні зміни в інших країнах) [15, с. 253].

Дослідник О. Бондаренко виділяє основні внутрішні фактори виникнення банкрутства: виробничі, фінансово-інвестиційні, організаційно-економічні та правові [16, с. 54].

До виробничих факторів входить великий відсоток застарілого обладнання та технологій виробництва, низький рівень використання наявного обладнання та автоматизації виробництва, недостатнє застосування сучасних матеріалів та якісної сировини для виготовлення продукції. Такі фактори спричиняють зниження якості та конкурентоздатності продукції, підвищення витрат на виробництво, низьку продуктивність та зниження обсягів реалізації продукції.

Фінансово-інвестиційні фактори включають неефективне фінансове планування або його відсутність, низька ліквідність, зростання заборгованості

перед кредиторами, велика частка боргових зобов'язань, неефективний розподіл та використання інвестиційних ресурсів або їх відсутність, збільшення фінансових витрат, погіршення показників рентабельності. Таким чином, підприємство не має можливості ефективно використовувати ресурси, що призводить до зменшення його платоспроможності. Це викликає зниження попиту на продукцію, додаткові необґрунтовані витрати, спад інвестиційної активності та негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

Важливими організаційно-економічними факторами є низький рівень менеджменту та маркетингу, некваліфікований персонал та відсутність системи навчання, відсутність кадрової політики та залучення інновацій зі сторони робітників, неефективний контроль за витратами тощо. Це може призвести до зниження якості роботи, втрат ринків збуту та постачальників, зниження ефективності та конкурентоспроможності підприємства, що викликає кризові явища в середині підприємства або його зупинку.

Серед важливих юридичних факторів можна виділити нераціональну організацію юридичного відділу, недостатня кваліфікація, досвід або їх віддаленість від управлінських процесів. Низький рівень якості юридичного відділу призводить до ризику правових порушень, виникнення позовів, зменшення впливу на стратегічні та оперативні рішення тощо.

Для запобігання кризового стану слід створити ефективну систему, що включає в себе методи та заходи попередження, уникнення та подолання банкрутства див. у табл. 1.2. Система заходів щодо попередження банкрутства включає своєчасне інформування керівництва про можливі загрози та ризики, а також використання методів прогнозування та оцінки ймовірності неплатоспроможності компанії. Методи подолання банкрутства передбачає використання всіх можливих заходів для уникнення ліквідації підприємства та досягнення прибутковості і конкурентоспроможності. Це включає мобілізацію усіх існуючих ресурсів та зусиль за допомогою впровадження послідовних та взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру.

Напрями попередження, запобігання та подолання банкрутства

Вид	Напря́м
Попередження банкрутства	Моніторинг фінансового стану підприємства, визначення основних ендогенних та екзогенних факторів, що можуть спровокувати виникнення банкрутства
	Проведення діагностики ймовірності банкрутства підприємства, а саме – виявлення негативних тенденцій розвитку, критичних відхилень
	Запровадження на підприємстві системи раннього попередження та реагування
	Запровадження на підприємстві прогнозування як основного елемента визначення можливих кількісних і якісних змін стану підприємства
Запобігання банкрутству	Забезпечення економічної безпеки підприємства
	Запровадження системи контролінгу на підприємстві
	Впровадження системи антикризового управління підприємством
	Застосування сучасної системи реінжинірингу на підприємстві
Подолання банкрутства	Проведення фінансової санації підприємства
	Впровадження системи реорганізації підприємства, наприклад, за допомогою злиття або поглинання компанії
	Здійснення реструктуризації підприємства
	Ліквідація підприємства в разі негативного впровадження системи подолання банкрутства

Джерело: сформовано автором на підставі [17, с. 685]

Отже, банкрутство – явище, що тісно пов’язане з ринком економіки. Кожне завдання або дія в організації направлена на отримання певних результатів. Однак багато рішень та дій супроводжуються невизначеністю пов’язаним з ризиками. Саме це може призвести до появи кризової ситуації та, як наслідок, банкрутства. Підприємство прагне вийти з даного стану. Повинні бути вжиті заходи для подолання банкрутства на будь-якому етапі його прояву, а саме усунення причин та наслідків кризи. Таким чином, антикризове управління є першочерговою необхідністю.

1.3. Сутність, причини та стратегічні аспекти антикризового управління

У будь-якому суспільстві, соціально-економічній розвиненій країні періодично можуть виникати кризові ситуації, що впливають на її подальший розвиток. Вони стикаються з глибокими спадами виробництва, безробіттям, фінансовими труднощами, зростанням збитковості, політичними та

соціальними конфліктами тощо. У цьому контексті важливе значення займає вирішення проблеми кризового стану, а саме зменшення або ліквідація негативних наслідків виникнення негативних факторів, навички прогнозування або виявлення криз. Таким чином, антикризове управління є невід’ємним елементом системи управління підприємством.

Існують різні твердження науковців з приводу трактування поняття «антикризове управління підприємством» у табл. 1.3. Під антикризовим управлінням розуміється постійно організований контроль, що спрямовує до якнайшвидшого пошуку та виявлення ознак кризи та їх запобігання або подолання, щоб забезпечити відновлення життєдіяльності підприємства та скоротити можливість появи банкрутства. Деякі науковці вважають, що антикризове управління обмежується фінансовими аспектами бізнесу та запобігає неплатоспроможності. Також його можна розглядати з боку управлінської діяльності, що застосовується в період виходу з кризи. Окрім цього, держава відіграє важливу роль в управлінні кризовими ситуаціями.

Таблиця 1.3

Трактування поняття “антикризове управління підприємством”

Автор	Визначення поняття
1	2
І. Кривов’язюк [2, с. 35]	управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку
В. Василенко [1, с.23]	управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками
Н. Захаренко [5, с. 62]	сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їхні негативні наслідки, згладжувати протягом кризи
Л. Лігоненко [18, с. 168]	спеціальне, постійно організоване управління, система методів та принципів прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, які загрожують або порушують параметри життєздатності, обумовлюють виникнення загрози банкрутства та ліквідацію підприємства або унеможливають його ефективну господарську діяльність, досягнення цілей та реалізацію завдань розвитку, перехід до якісно нового стану

1	2
Г. Раманяк [19, с. 238]	є системою управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства.
О. Терещенко [20, с. 85]	управління, направлене на виведення підприємства з наявної кризової ситуації, а також запобігання їй в майбутньому

Джерело: сформовано автором на підставі [1, 2, 5, 18, 19, 20]

Підсумовуючи різні сутності антикризового управління, можна виокремити такі цілі:

- фінансова стабілізація підприємства;
- локалізація кризових явищ;
- виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- недопущення банкрутства підприємства;
- запобігання повторенню кризи [19, с. 237].

Існує чотири групи ознак, що представляють сукупність можливих проблем, що потребують антикризового управління. Першою групою є розпізнавання передкризових ситуацій, їх запобігання або переживання. Друга – життєдіяльність організації (проблеми фінансово-економічного характеру), а саме шляхи, засоби та методи управління в умовах кризової ситуації. Третя група включає проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, пошуку та розробки управлінських рішень. Четверта група – організація персоналу та їх конфлікти [1, с 122-123].

Суть антикризового управління полягає в об'єктивному визначенні причин кризи, її типу, стадії та характеру протікання, засобів подолання кризи та запобігання подальшим кризовим явищам. Тому, з огляду на вищесказане, необхідно розуміти, що процес виходу компанії з кризи не повинен бути хаотичним і несистемним, а має бути належним чином організованим і скоординованим.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання. Суб'єктами системи

антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми можуть належати: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [3, с. 52].

Функції антикризового управління розділяють на основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 1.5). Основні схожі на функції звичайного управління, але кожна з них змінюється в залежності від кризової ситуації:

- планування: визначення цілей, розробка стратегій та програм антикризового управління;
- організація: створення оптимальної структури, антикризового штабу;
- мотивація: система заохочень, що підтримує зацікавленість колективу у якнайшвидшому виході з кризи;
- контроль: прогнозування, запобігання кризових ситуацій для підвищення ефективності антикризових заходів [3, с. 48-49].

Зв'язуючі функції спрямовані на створення взаємодії між ключовими та конкретними аспектами, спрямовані на забезпечення ефективності та неперервності антикризового управління. Найважливішими такими функціями вважають: комунікація, координація, прийняття рішень та зворотній зв'язок.

Специфічні функції визначається саме через особливості антикризового управління як процесу. Такій функції притаманне вчасне виявлення ознак фінансової кризи та визначення їх причин. Це визначення обумовлене необхідністю встановлення таких завдань, як аналіз, інновації, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цілевизначення та облік.

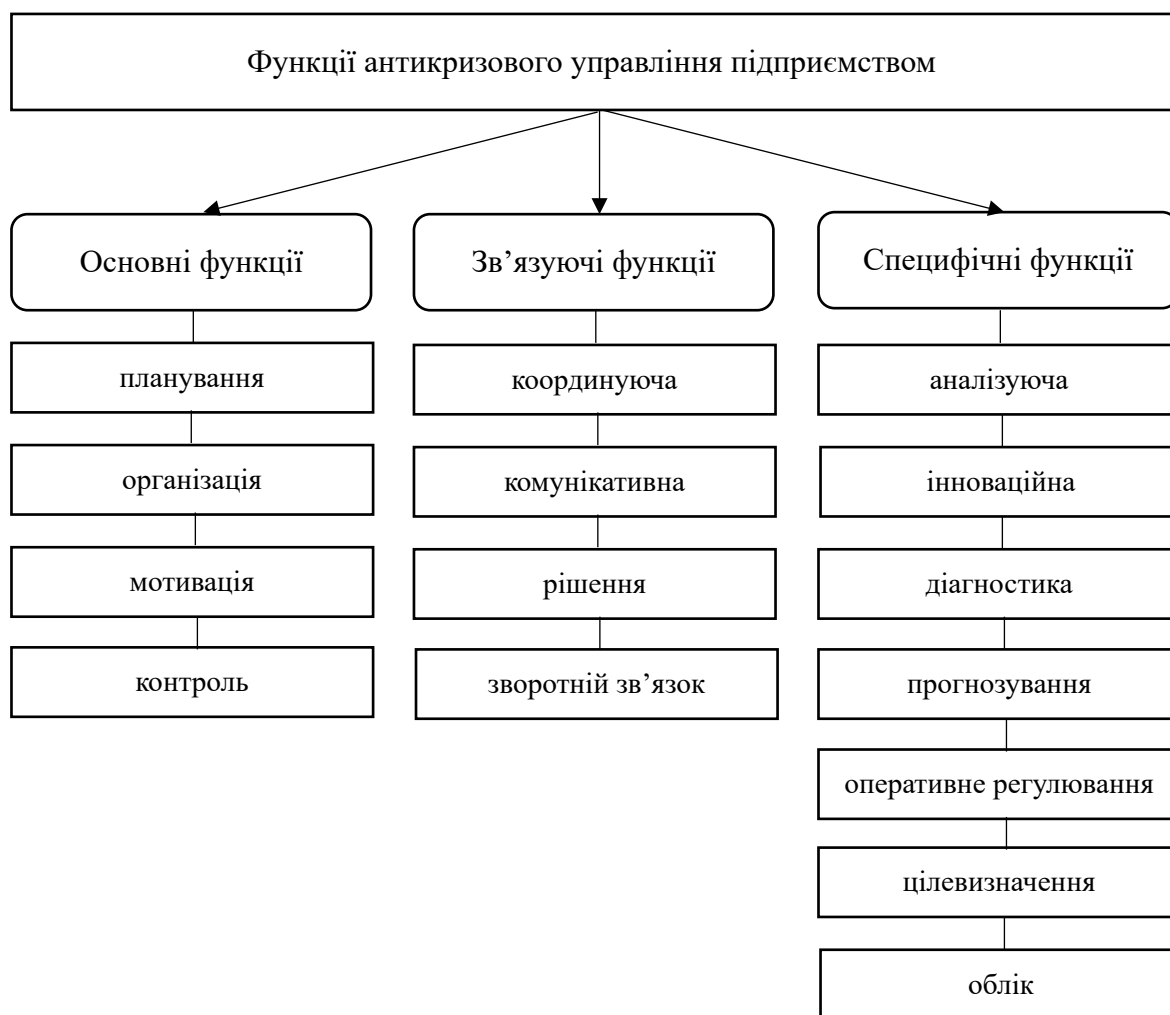


Рис. 1.5. Функція антикризового управління

Джерело: [21, с. 223]

Розглядаючи антикризове управління як процес, можна виділити його етапи щодо діагностики, упередження, нейтралізації та подолання кризових явищ (рис. 1.6). Першим етапом антикризового управління є діагностика та аналіз ситуації, а саме причини появи, запобігання кризи для пом'якшення перших її проявів, ідентифікації та оцінці. Наступним кроком є розробка варіантів рішень при настанні кризи. Для цього потрібно проаналізувати детально дану ситуацію перед ухваленням антикризових заходів та розробка антикризової стратегії. Також важливим етапом є координація та контроль всіх, які були і будуть запроваджені на попередніх етапах заходів, що допоможе своєчасно реагувати на будь які загрози та швидко стабілізацію ситуації. Останнім етапом є оцінка всіх прийнятих раніше рішень, що дає змогу в майбутньому уникати кризи та мінімізує її вплив.

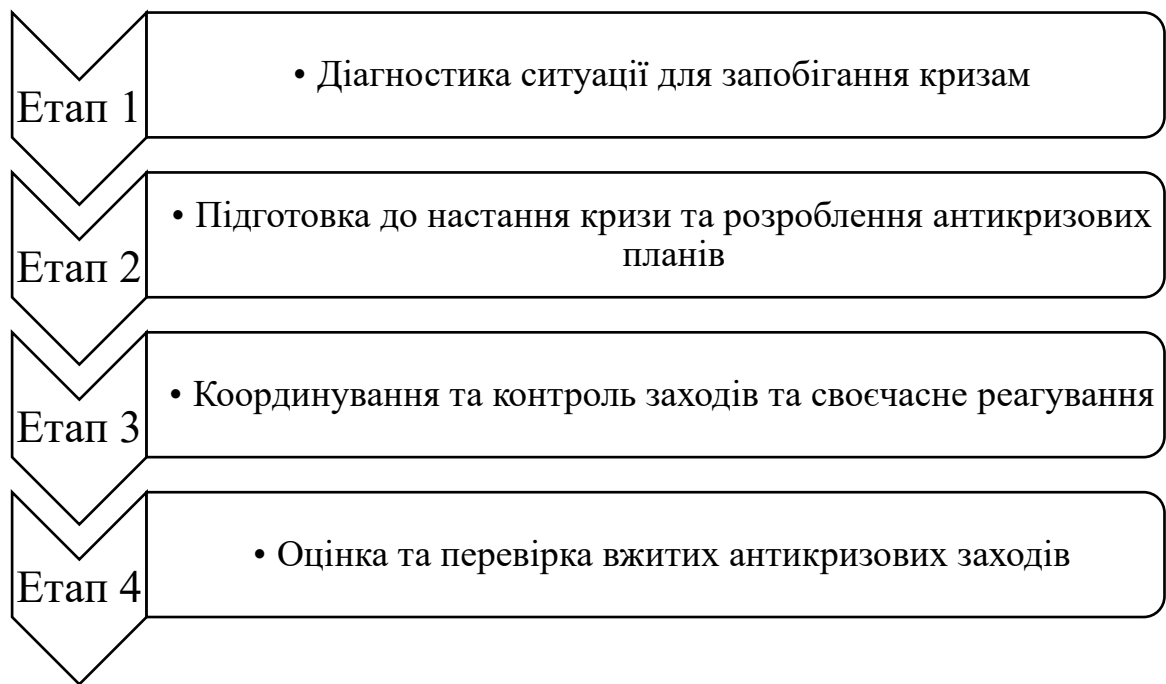


Рис. 1.6 Етапи антикризового управління

Джерело: сформовано автором на підставі [22, с. 267]

Чотири етапи антикризового управління утворюють систему для ефективного управління підприємством в умовах кризових ситуацій та змінах на ринку. Антикризове управління має на увазі в собі стабілізаційну програму, яку також називають антикризовою стратегією, що спрямована на запобігання кризових ситуацій та їх погіршення.

Кризові явища є досить різноманітні, та поділяються на тактичні та стратегічні методи антикризового управління. Тактичні методи направлені на покращення фінансових показників підприємства, а саме подолання наслідків кризової ситуації. До такої групи належать методи:

- даунсайзинг: зменшення виробничих потужностей, чисельності персоналу;
- санація: покращення фінансових показників за рахунок зміни структури пасивів та активів підприємства;
- моніторинг: оцінка та прогноз стану;
- контролінг: аналіз та координація системи виконання виробничих програм [3, с. 118].

Попри такі методи, цього може не вистачити для подолання кризового стану, так як зазвичай основна причина – неефективна система управління. Таким чином, застосування стратегічних методів допоможуть поліпшити якісні показники діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Такими методами можуть слугувати:

- диверсифікація: розширення сфери діяльності, розподіл або об'єднання у межах організації для економії витрат;
- регуляризація: створення системи управління (стратегічне планування, управлінський облік, фінансовий контроль та планування), залучення маркетингових служб;
- реінжиніринг: зміна бізнес-процесів за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій, підвищення показників ефективності;
- реструктуризація: здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва;
- злиття: об'єднання підприємств для здійснення контролю над усіма чистими активами;
- ліквідація: припинення існування підприємства [3, с. 119].

Одне з основних завдань стратегічного антикризового управління – це створення антикризової стратегії. Формування стратегії включає в себе попередню фінансову діагностику, що спрямована на розробку можливих заходів щодо запобігання неплатоспроможності (рис. 1.7). Виділяють п'ять основних етапів розробки антикризової стратегії підприємства: аналіз стану підприємства, формування стратегії, створення організаційної структури, реалізація антикризової стратегії.



Рис. 1.7. Процес розробки антикризової стратегії підприємства

Джерело: [3, с. 71]

Ефективне антикризове управління залежить від здатності обрати та реалізувати потрібні стратегії. Для досягнення цієї мети застосовуються різноманітні стратегії антикризового управління.

На підприємстві стратегія та стратегія антикризового управління існують окремо. Як зауважують Г. Мінцберг [23] та І. Ансофф [24] поняття «стратегія» часто вважають синонімом до поняття «план». І. Ансофф вважає, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки [24, с. 42]. Стратегія це план діяльності компанії, що включає як довгострокові, так і короткострокові цілі, що ґрунтується на базі переваг та містить конкретний перелік завдань, необхідних для досягнення цілей. В той час як стратегія антикризового управління – це комплексний план щодо виходу підприємства з кризового стану. Існує також стратегія агресивного антикризового управління, що являє собою антикризову політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів менеджменту на базі економічної діагностики з метою нанесення конкурентам максимальної шкоди [2, с. 331].

Процес стратегічного антикризового управління складається з замкнутого циклу, який включає пряму (від формування стратегії до оперативного планування, подальшого впровадження та управління) та зворотній етап (від оцінки ефективності до перегляду місії). Вирішальний етап циклу – стратегічне планування.

Існує велика кількість принципів стратегій антикризового управління, але найважливішими серед них вважають у табл. 1.4:

- передбачення та попередження;
- протидія кризовим явищам;
- стабілізація ситуацій;
- очікування зрілості кризи;
- аналіз ризику.

Підприємству, що слідкує за появою можливих загроз, набагато легше ліквідовувати всі проблеми, які тільки з'являються. Проте в умовах кризової ситуації дуже мало часу для запобігання її подальшого розвитку. Тому під час розробки антикризової стратегії важливо працювати над паралельним виконанням завдань. Ефективність паралельної антикризової стратегії збільшується коли вона інтегрується в адаптовану структуру управління та відповідає збалансованій системі цілей.

Таблиця 1.4

Характеристика стратегій антикризового управління

Стратегія	Зміст дій щодо виконання стратегії	Властивість, яка є ключовою для забезпечення дієвості стратегії	Особливості функціонування підприємства відповідно до ключових властивостей
1	2	3	4
Попередження	Передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи, недопущення або подолання на початковому етапі	Стійкість	Упродовж певного часу підприємство здатне виконувати свої функції навіть при виході параметрів зовнішнього середовища за певні обмеження

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Протидії	Протидія виникненню кризових явищ, уповільнення процесів їх розвитку	Гнучкість, адаптивність	Підприємство може змінювати мету, процеси досягнення мети або цілі функціонування залежно від умов внутрішнього середовища системи та змін в умовах функціонування системи
Стабілізації	Стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів	Емерджентність, ієрархічність, багатофункціональність	На різних рівнях підприємства будуть існувати різні способи досягнення цілей. Водночас, окремі елементи можуть бути більш стійкими до змін, а отже, за їх рахунок з'явиться певний час для стабілізації інших
Очікування	Очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання	Надійність	Підприємство здатне реалізовувати задані функції протягом певного періоду часу
Ризику	Знаходження в ситуації розрахованого ризику	Живучість, безпека	Навіть якщо деякі елементи системи ушкоджені, вона може змінити цілі свого функціонування за рахунок тих, що залишаються

Джерело: сформовано автором на підставі [3, с. 67]

Основною умовою вибору антикризової стратегії є те, що вона має бути адаптованою до конкретної ситуації та дотримання інших ключових вимог:

- уміння змодельовати ситуацію, спрогнозувати проблеми, пов'язані із впливом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- здатність виявити потребу у здійсненні змін, що вимагає від керівництва готовність реагувати на нові тенденції, інтелектуальний та творчий підхід;
- розробка стратегій змін;

- розуміння ролі стратегічного управління, що потребує використання у процесі змін стратегічних моделей, які ґрунтуються на методі дослідження операцій та інших економіко-математичних методах;
- здатність втілювати вироблену стратегію у життя;
- залучення до розроблення стратегії не тільки керівників усіх рівнів управління, а й співробітників організації, що передбачає узгодження інтересів усіх осіб, які приймають і виконують рішення [3, с. 73-74].

Отже, можна вважати, що антикризове управління починає етап реалізації з збору та обробки достатньої інформації (бухгалтерський, управлінський облік), аналізу всіх фінансових показників та оцінювання наявної кризи для запровадження антикризових заходів. При відсутності кризи, підприємству слід оцінювати можливість появи кризи у майбутньому та стратегію збереження поточних показників діяльності. Якщо криза присутня або вірогідність її настання досить висока, підприємству слід обрати стратегії антикризового управління, а саме заходи для недопущення кризи. Наступним етапом є розробка обраних заходів та реалізація антикризової стратегії управління. Після залучення обраної стратегії, відбувається оцінка ефективності реалізованих заходів з огляду досягнення цілей антикризового управління.

Висновки за розділом 1

При дослідженні виникнення кризи на підприємстві було визначено, що кризи проявляється через порушення існуючої економічної рівноваги внаслідок швидкого зростаючого дисбалансу у процесі відтворення та у падінні обсягів виробництва і триває доти, доки не встановиться відносна ринкова рівновага. Криза пов'язана з циклічністю та зі змінами в процесі життєдіяльності підприємства, що має дві тенденції свого існування, а саме функціонування та розвиток. Також вона поділяється на основні групи: економічна, соціальна, політична, управлінська та природна.

Дослідження банкрутства як наслідок дії кризових ситуацій, дозволило зробити висновки, що банкрутство є критичною фазою кризи. Банкрутство – це нездатність боржника відновити свою платоспроможність. Класифікація чинників, що створюють реальний ризик банкрутства, можна розділити на фінансові, нефінансові, мікроекономічні та макроекономічні. Для запобігання кризового стану існує ефективна система, що включає в себе методи та заходи попередження, запобігання та подолання банкрутства. Запобігання банкрутства забезпечує економічну безпеку, запроваджує систему контролінгу та антикризового управління. Подолання банкрутства включає проведення фінансової санації, залучення системи реорганізації, здійснення реструктуризації та, у разі потреби, ліквідація підприємства.

При аналізі антикризового управління та його стратегічних аспектів, було встановлено, що антикризове управління – це здійснення певних заходів для запобігання або мінімізації ймовірності виникнення кризи. Антикризове управління має на увазі в собі стабілізаційну програму, яку також називають антикризовою стратегією, що спрямована на запобігання кризових ситуацій та їх погіршення. Виділяють п'ять основних етапів розробки антикризової стратегії підприємства: аналіз стану підприємства, формування стратегії, створення організаційної структури, реалізація антикризової стратегії. Антикризове управління має багато етапів реалізації, що є обов'язковими для знаходження оптимального рішення, починаючи збором та аналізу інформації та закінчуючи залученням обраної стратегії.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КРИЗИ НА ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «НВП «АВЕНТИН» та умов його функціонування на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «АВЕНТИН» (ТОВ «НВП «АВЕНТИН») – компанія, що займається виробництвом гнучких пакувальних матеріалів, полімерних плівок і пакетів для ринку України та країн ближнього зарубіжжя.

ТОВ «НВП «АВЕНТИН» зареєстрована 03.01.2021 за юридичною адресою Україна, 03039, місто Київ, вул. Ізюмська, будинок 5-Б. Керівником компанії є Самофалов Денис Олександрович. Для забезпечення господарської діяльності ТОВ «НВП «АВЕНТИН» розмір статутного капіталу складає 1 000 000 (один мільйон) гривень 00 коп. за рахунок вкладів Учасників Товариства.

Діяльність Товариства здійснюється відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського Кодексу України, законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про законоекономічну діяльність», інших нормативно-правових та підзаконних актів України та цього Статуту.

Основний вид діяльності підприємства – виробництво тари з пластмас. Окрім цього, іншими видами діяльності підприємства є виробництво паперу та картону, друкування продукції, надання поліграфічних послуг, торгування оптом та роздрібно, надання обладнання в оренду, ремонт промислового обладнання.

Компанія працює на ринках Центральної та Східної Європи, , що вказує на досить широкий географічний сектор охоплення та можливість досягти різноманітних клієнтів. ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має можливість працювати в різних сегментах ринку, включаючи харчову, косметичну, фармацевтичну та інші галузі промисловості. Таким чином, ринком збуту підприємства є

внутрішній ринок України, сусідні країни та закордонні ринки як для харчової, так і для нехарчової упаковки. Компанія також може мати ринки збуту на ринках, де вона здійснює інші види діяльності, такі як торгівля та переробка матеріалів.

ТОВ «НВП «АВЕНТИН» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що ґрунтується на розподілі обов'язків та відповідальності за різними функціями управління (рис. 2.1).

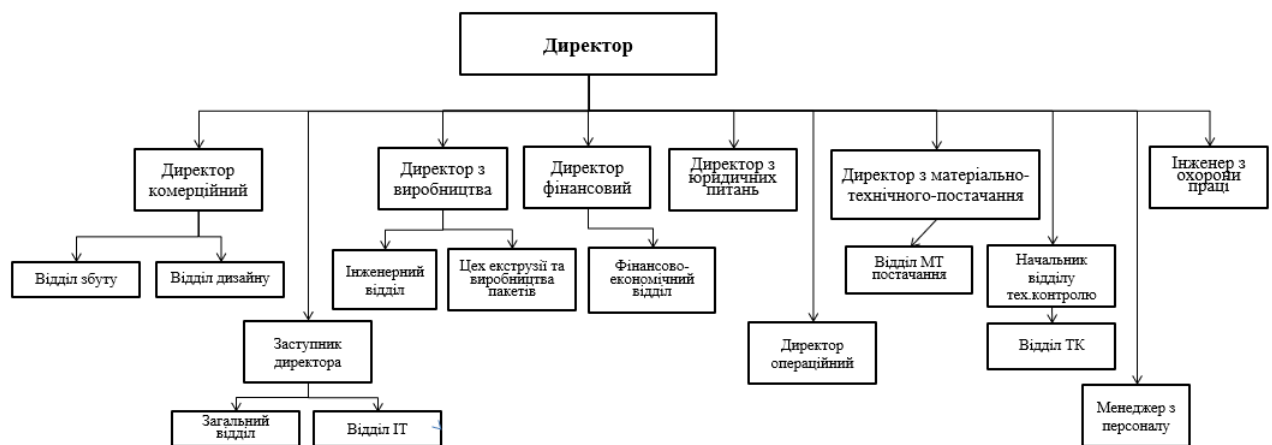


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Організаційна структура складається з керівництва компанії та керівниками функціональних відділів. Взаємодія між керівництвом та керівниками функціональних відділів включає як формальне, так і неформальне спілкування в залежності від ситуації та питань, що розглядаються. Комунікація між керівниками та рештою робітників є індивідуальна, і завдання поставлені вищою ланкою розподіляються між працівниками в залежності від його обов'язків.

У 2021 році, ТОВ «КІЇВХЛІБ» купує підприємство «НВП «АВЕНТИН» з метою отримати повний цикл виробництва та забезпечити свої потреби в пакуванні хліба. ТОВ «НВП «АВЕНТИН» почало свою діяльність 01.01.2022 та діє по сьогодні. Таким чином, аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства обраховуватиметься за 2 роки його

існування. Для оцінки фінансового стану ТОВ «НВП «АВЕНТИН» були використані річні фінансові звітності в табл. 2.1 (Додатки А-Б).

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «НВП «АВЕНТИН»
за 2022-2023 роки**

Показники	Значення показників,		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	234945,5	236665,4	1719,9	0,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	217655,8	235722,4	-18066,6	-8,3
Валовий прибуток, тис. грн	17289,7	943,0	-16346,7	-94,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1692,4	-28735,1	-27042,7	-1597,9
Необоротні активи, тис. грн	1218,5	29813,3	28594,8	2346,7
Оборотні активи, тис. грн	103604,7	96774,6	-6830,1	-6,6
Власний капітал, тис. грн	-684,2	-29413,0	-28728,8	4198,9
Дебіторська заборгованість, тис. грн	14769,4	20848,8	6079,4	41,2
Кредиторська заборгованість, тис. грн	105513,5	156000,9	50487,4	47,8
Валюта балансу, тис. грн	104829,3	126587,9	21758,6	20,8
Середньомісячна вартість основних засобів, тис. грн	100,1	2434,9	2334,8	2333,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	-684,2	14364,4	15048,6	-2199,4
Чисельність працівників, осіб	106	141	35	33,0

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Отже, за результатами аналізу техніко-економічних показників, можна зробити наступні висновки. Валовий прибуток зменшився на 94,5% через те, що незважаючи на зростання собівартості реалізації на 8,3%, у 2 наслідок зниження цін на сировину у 2023 році, після підвищення їх у 2022 році через війну, дохід реалізації залишився на тому ж рівні. Причиною цього є активна участь підприємства у тендерах, що призвело до зменшення вартості відвантаженої продукції. Таким чином, підприємство отримує збитки у розмірі 28 735,1 тис. грн. у 2023 році.

Величина балансу підприємства збільшилася через підвищення кредиторської заборгованості, що було спричинено купівлею основних засобів у 2023 році. Таким чином, в 2022 та 2023 роках баланс сягає 104 829,3 тис. грн. та 126 587,9 тис. грн. відповідно, у відносному відхиленні відбулось збільшення на 20,8%.

На рис. 2.2 та 2.3 схематично наведена діаграма оборотних та необоротних активів на кінець 2022-2023 років. В 2023 році відбулася покупка основних засобів через що необоротні активи збільшилися на 28594,8 тис. грн. Дебіторська заборгованість у 2022 році включає в себе зобов'язання за продукцію, товари, роботи, послуги, а в 2023 році - зобов'язання за продукцію, товари, роботи, послуги та за розрахунками з бюджетом. Причиною додавання ще одного показника у 2023 році є те, що підприємство працює з втратою та має накопичений податковий кредит.

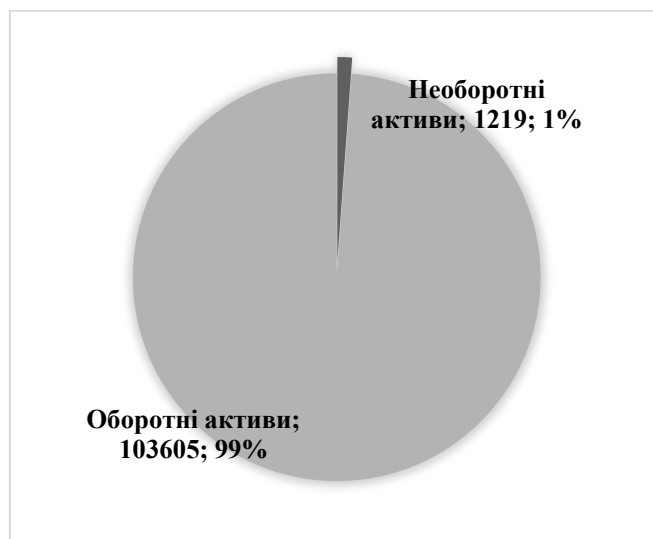


Рис. 2.2. Секторна діаграма активу на кінець періоду 2022 року

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

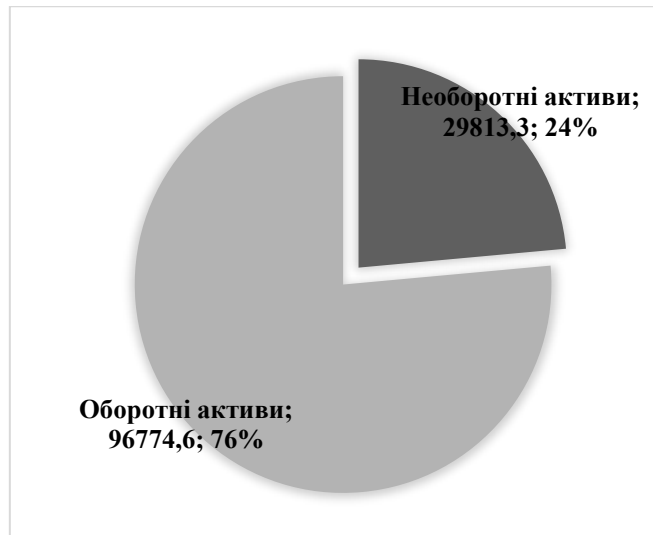


Рис. 2.3. Секторна діаграма активу на кінець періоду 2023 року

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

На рис. 2.4 та 2.5 наведено схематичну діаграму власного капіталу та поточних зобов'язань на кінець 2022 та 2023 років. У 2023 році власний капітал значно зменшився за рахунок великих збитків. Поточні зобов'язання та кредиторська заборгованість на підприємстві ТОВ «НВП «АВЕНТИН» використовуються взаємозамінно та у 2022 і 2023 році складають 105 513,5 тис. грн. та 156 000,9 тис. грн. відповідно. В 2023 році кредиторська заборгованість збільшилась на 47,8% через те, що компанія отримала фінансову допомогу у передоплати від власників у 2022 році.

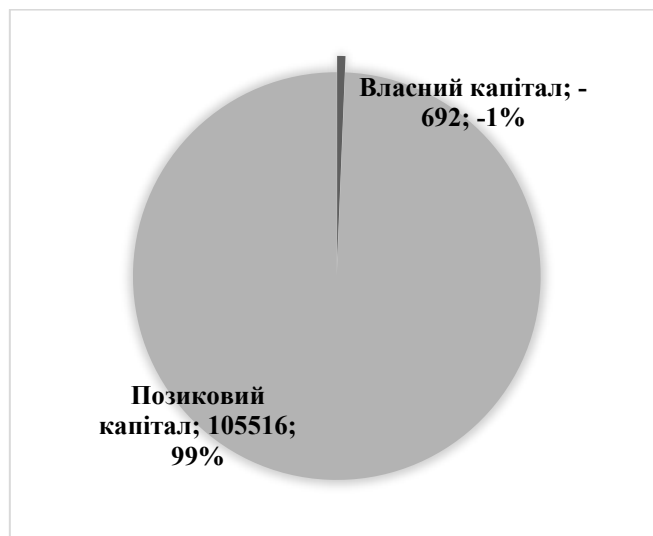


Рис. 2.4 Секторна діаграма пасиву на кінець періоду 2022 року

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

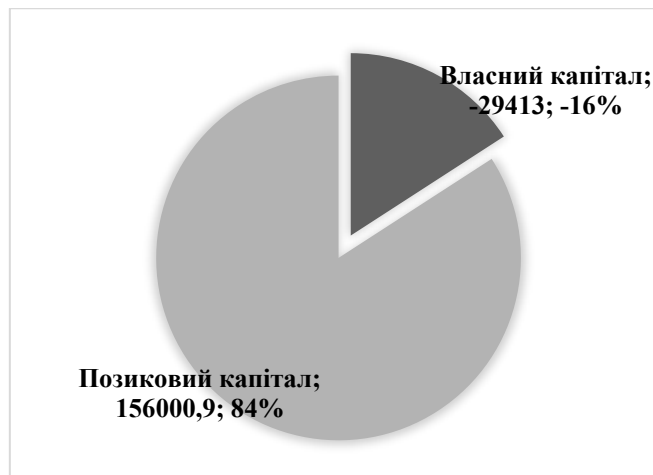


Рис. 2.5 Секторна діаграма пасиву на кінець періоду 2023 року

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Середньорічна вартість власного капіталу прорахована на 2023 рік, так як 2022 рік є першим роком діяльності ТОВ «НВП «АВЕНТИН». В 2023 році відбулося збільшення основних засобів, тому середньомісячна вартість основних за останній аналізований рік становить 2 434,9 тис. грн.

Чисельність працівників у 2023 році складає 141 особу, що на 35 осіб більше у порівнянні з 2022 роком. На підприємстві діють два робочі графіки: п'ятиденка і зміни по 15 робочих днів. Позмінно зазвичай працюють робітника в цеху екструзії, печаті та виробництва пакеті.

Отже, в 2023 році клієнти ТОВ «НВП «АВЕНТИН» відмовляються від купівлі продукції, що спричинене появою ризиковості на підприємстві так як після купівлі продукції клієнти не отримуватимуть податковий кредит. Причина появи ризиковості є конфіденційна інформація підприємства. Таким чином, компанія має збитки через мале відвантаження продукції, збільшення основних засобів та постійні перебої електроенергії через війну в Україні.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

Для розуміння змін зовнішнього середовища слід проаналізувати макросередовище ТОВ «НВП «АВЕНТИН». Оцінка макросередовища

допоможе підтримувати успішну та стабільну діяльність компанії та розробити стратегію адаптації до можливих змін. Для оцінки виокремлено такі фактори: політико-правові, соціально-демографічні, науково-технічні, природні, міжнародні, економічні.

Політико-правові є основним фактором впливу на стан та розвиток будь-якого підприємства. ТОВ «НВП «АВЕНТИН» є юридичною особою, що має право займатися будь-якою господарською діяльністю (у тому числі підприємницькою), яка не суперечить законодавству України. Підприємство має статутний капітал, розподілений на частки, розмір яких визначається Статутом Товариства, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки майном Товариства. Діяльність регулювання є специфічним так як в Україні розповсюдження пластикових пакетів та упаковок, що не відповідають встановленим Законом вимогам [25]. Трудове законодавство є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання на території України та є обов'язковим для виконання [26]. ТОВ «НВП «АВЕНТИН» відповідає всім законодавчим нормам, що зазначені в Податковому кодексі [27].

Для соціально-демографічних факторів доцільно розглядати чисельність населення, рівень народжуваності, купівельну спроможність населення, рівень безробіття та темпи росту населення у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз факторів макросередовища за 2022-2023 роки

Фактор	Одиниці виміру	Значення показника	Відхилення	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Соціально-демографічні фактори					
Чисельність населення (Р)	млн. осіб	41,2	36,7	-4,5	-10,92
Рівень народжуваності (Н)	тис. осіб	195	187	-8	-4,10
Середня заробітна плата (СЗП)	грн	14577	17937	3360	23,05
Індекс інфляції (ІІ)	%	126,6	105,1	-21,5	-16,98
Індекс сприйняття корупції (ІСК)	Бал	33	36	3	9,09

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Купівельна спроможність (КСП)	грн	3,489157	4,740723	1,25156615	35,87
Середня пенсія (СП)	грн	4622,59	5385,25	762,66	16,50
Економічні фактори					
Індекс інфляції	%	126,6	105,1	-21,5	-16,98
Індекс споживчих цін	%	120,2	112,9	-7,3	-6,07
Експорт	млн. дол. США	44148,8	19406,9	-24741,9	-56,04
Імпорт	млн. дол. США	55273,5	30447,3	-24826,2	-44,92
Кількість безробітних	тис. осіб	186,5	96,1	-90,4	-48,47

Джерело: сформовано автором на підставі [29, 30]

Такі показники дають можливість побачити тенденцію потенційного ринку споживачів для купівлі продукції підприємства. Аналіз проводився за період 2022 та 2023 роках. Через складну ситуації в Україні, а саме вторгнення Росії, окупація 18% територій та міграція близько 6,5 млн. населення, показники соціально-демографічних факторів стали значно низькими у 2022 та 2023. Попри це, можна бачити покращення певних показників та прагнення збалансованості між певними з них.

Рівень народжуваності, у порівнянні з 2022 року, в 2023 зменшилася на 4,1%. Також, через окупацію та міграцію через початок війни, чисельність населення зменшується на 10,92%. Середня пенсія зросла на 16,5%, індекс інфляції знизився на 16,98% це свідчить про негативну тенденцію так як середня пенсія виявилася нижчою за очікуване зменшення вартості грошей в цілому. Фактор купівельної спроможності допомагає визначити можливість придбати товар або послуги. Для його розрахунку у формулі (2.1) використовується математична модель залежності купівельної спроможності та заробітної плати населення в Україні, враховуючи індекс сприйняття корупції та індекс інфляції [28, с. 33]:

$$КСП = \frac{СЗП}{ІСК} \times \frac{1}{П} \quad (2.1)$$

де КСП – купівельна спроможність;

СЗП – середня заробітна плата;

ІСК - індекс сприйняття корупції;

П – індекс інфляції.

Таким чином, за рахунок підвищення показників таких як індекс інфляції (16,98 %), середня заробітна плата (23,05 %) та індекс сприйняття корупції (9,09 %), тренд свідчить про те що купівельна спроможність населення зросла на 38,87 % порівняно з попереднім роком, що має значний вплив на підприємство та допоможе адаптувати стратегію відповідно до цих змін.

Економічні фактори – це спектр елементів та умов, що пов’язані з обігом грошей, товарів, послуг та впливають на економічну ситуацію в країні. Виходячи з цього можна сказати, що вони є важливі для розвитку будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «НВП «АВЕНТИН».

Проведений аналіз у табл. 2.2 вказує на покращення індексу інфляції (21,5 процентних пункти) та індексу споживчих цін в 2023 році у порівнянні з 2022 роком. Це може свідчити про намагання покращити ситуацію на ринку та стабілізування цін. Відбувається спад зовнішньоекономічної діяльності. Імпорт та експорт у 2023 році різко знижується на 44,92 % та 56,04 % відповідно. Наразі економіка України досі намагається пристосовуватися до функціонування в умовах воєнного стану. Кількість безробітних зменшилася з 186,5 тис. осіб до 96,1 тис. осіб. Дані цифри стверджують, що частина населення України в 2023 році працевлаштувалися, незважаючи на складну ситуацію в країні. Але причиною такого покращення може слугувати міграція населення та неможливість або небажання надавати необхідні документи до центру зайнятості.

Через відсутність статистичних даних за 2023 рік, проаналізуємо тенденцію 2021 та 2022 років таких факторів як ВВП, індекс цін виробників, ВВП на душу населення та кількість підприємств у табл. 2.3.

Аналіз факторів макросередовища за 2021-2022 роки

Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %
ВВП	млн. грн	5459574	5191028	-268546	-4,92
Індекс цін виробників	%	162,3	138,3	-24	-14,79
ВВП на душу населення	млн. грн	131907,2	126152,3	-5754,9	-4,36
Кількість підприємств (B+C+D+E)	одиниць	121787	102500	-19287	-15,84

Джерело: сформовано автором на підставі [29, 30]

Номинальний ВВП знизився 4,9%. Причиною таких показників є початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, та, як наслідок, збільшення обсягу зовнішнього боргу, низький рівень інвестиційної привабливості. Таким чином показники за 2023 навряд чи матимуть позитивну тенденцію. Показники ВВП на душу населення свідчать про відставання, що посилюється у 2022 році та продовжуватиме спадати., через загострення агресії з боку росії та відповідно уповільнення розвитку економіки України. Діючий суб'єкт господарювання ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має код виду економічної діяльності за КВЕД-2010, клас 22.22, секція С. Таким чином, через руйнування та окупацію територій України, кількість діючих підприємств секції В, С, D, E зменшився у 2022 році на 15,8%. Для ТОВ «НВП «АВЕНТИН» це може мати як позитивний, так і негативний вплив. Зазначені дані ані свідчать про те, що конкуренція на ринку зменшилася, але водночас відбувається зменшення потенційних покупців продукції, для якої необхідна відповідна упаковка.

Наразі природні фактори середовища в Україні є критичними через викиди парникових газів, пов'язані із воєнними діями, що за перші двадцять місяців війни склали 120 млн. тон CO₂ екв. [31]. Цей фактор впливає на зміну клімату у Північній пікулі. Ще не були оприлюднені чіткі статистичні дані викидів та забруднення атмосфери, але вже можна сказати що вони значно погіршилися від війни і вплинули не тільки на Україну, а і на Європу. Таким чином, для регулювання викидів, забруднення атмосфери та впливу на

навколишнє середовище, підприємства, організації та громадяни, що здійснюють діяльність або використовують ресурси, що мають викиди в атмосферу, сплачують екологічний податок.

ТОВ «НВП «АВЕНТИН» поквартально подають податкову декларацію екологічного податку, розрахунок за викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення та щорічно - декларацію про відходи (Додаток В). Компанія виконує всі вимоги відповідно до законодавства та підтверджує її зобов'язання перед державою та суспільством. На додаток до цього, ТОВ «НВП «АВЕНТИН» розробила модель та освоїла виробництво пакетів Doу-Pack з матеріалів, що повністю розкладаються. Матеріал, окрім привабливих органолептичних властивостей, забезпечених поєднанням матового паперу та високо глянцевої плівки VoPLA, маємо головну перевагу – збереження навколишнього середовища шляхом повного розкладання матеріалу на вуглецевий газ, воду та біомасу шляхом мікробного перетравлювання.

Нові тренди та технології є одним з найважливіших елементів у сучасному світі та конкурентному середовищі. Таким чином, науково-технічні та технологічні фактори впливають на подальше виробництво та продаж будь-якої продукції. На ринку виробництва упаковки відбувають постійні вдосконалення для підвищення надійності та безпеки продукції та товарів, що потребують упаковку. Підприємства з виробництва упаковки постійно вдосконалюють своє виробництво та намагаються знизити використання шкідливої сировини та матеріалів на альтернативні варіанти такі як натуральні матеріали, біорозкладний папір, пластик, картон та плівка. Використання сучасних технологій також допомагають покращити упаковку та зробити її більш надійною, захищеною від зовнішніх факторів і таким чином забезпечити безпеку товару в упаковці.

ТОВ «НВП «АВЕНТИН» перебуває у постійному розвитку і працює над розробкою нових видів матеріалів для упаковки продуктів харчування. Компанія виготовляє плівки під власними торговими марками ТМ «MultiFlex»

і ТМ «АВЕНТИН ЕКО ПАК», поліетиленові і високобар'єрні плівки з РА і EVOH, готові пакети з бар'єрних матеріалів (вакуумні і реторт-пакети), вікет-пакети для пакування птиці і хлібобулочних виробів, Doу-Pack пакети з прозорим вікном. Окрім цього, інноваційна ERP-система допомагає здійснювати цілодобовий контроль продукції на усіх етапах виробництва. Для підтримки міжнародного тренду з використання екологічних матеріалів, компанія ТОВ «НВП «АВЕНТИН» виробляє біорозкладні плівки, пакети та розробила нові монокоекструзійні високобар'єрні плівки для виготовлення упаковки для продуктів харчування і побутової хімії. Перевага розробленого матеріалу – у відсутності ризику деламінації, упаковка з нього піддається вторинній переробці на 100%, оскільки повністю складається з полімерних матеріалів. Також напрямком діяльності компанії є виробництво транспортної і виробничої упаковки під торговою маркою QUBA, що полегшує транспортування та зберігання товару. Іншими важливими інноваціями підприємства є можливість розробки індивідуального дизайну та інтернет-магазин з продажу уніфікованих пакетів.

Через складну ситуацію в Україні, пов'язаною з повномасштабним вторгненням, співпраця на міжнародному ринку в 2023 році зазнала різкого зниження. Зокрема, як вже було зазначено в економічних факторах обсяги імпорту зменшилися на 44,92%, а експорту - на 56,04% див. табл. 2.2. Незважаючи на це, українські підприємства продовжують намагатися виходити на міжнародні ринки та розширювати свою присутність на них, адаптуючись до нових умов та змінюючи свої стратегії для заповнення ринку.

Клієнтами ТОВ «НВП «АВЕНТИН» є великі вітчизняні і зарубіжні підприємства, при цьому відбувається постійне розширення географії експорту в країни ближнього і далекого зарубіжжя (Молдова, Голландія, Угорщина тощо). Для виходу на цей ринок, в компанії впроваджена і діє інтегрована система менеджменту якості і безпеки пакувальних матеріалів відповідно до Міжнародних систем сертифікації ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, BRC/IOP (issue 5) найвищої категорії «AA». Щорічно ТОВ «НВП

«АВЕНТИН» бере участь у вітчизняних і зарубіжних галузевих виставках, зокрема у виставці в Нюрнберзі (Німеччина), конкурсах виробників упаковки WPO «Worldstar for Packaging» і EFIA.

Компанія ТОВ «НВП «АВЕНТИН» дотримується всім законодавчим нормам. Аналіз соціально-демографічних та економічних факторів за 2021-2023 роки показав, що ситуація має тенденцію погіршення через повномасштабне вторгнення, окупацію 18% територій України та руйнування підприємств. Попри це, спостерігається певне покращення деяких показників та прагнення до збалансованості між ними. Компанія подає всі необхідні документи, які свідчать про викиди в атмосферу, що не перевищують нормативно встановлені межі та відповідає всім вимогам щодо охорони навколишнього середовища та підтримує баланс екологічної стійкості. ТОВ «НВП «АВЕНТИН» активно розвивається і впроваджує нові технології. Компанія спеціалізується на виготовленні широкого асортименту плівок, пакетів та упаковки для різних видів продукції. Підприємство постійно вдосконалює свої матеріали та технології, звертаючи особливу увагу на екологічні аспекти і використання відновлюваних ресурсів. Компанія намагається адаптуватися до складних умов на міжнародному ринку, демонструючи себе на зарубіжних конкурсах та виставках для залучення нових клієнтів.

Для діагностики взаємодії організації з діловим середовищем проаналізуємо конкурентів ТОВ «НВП «АВЕНТИН». Виробництво упаковки включає в себе широкий спектр процесів, кожен з яких вимагає використання спеціалізованого обладнання для виробництва певного виду упаковки. На ринку існує значна кількість компаній, що спеціалізується на виробництві різних типів упаковки. З метою аналізу конкурентів були обрані компанії зі схожою сферою діяльності з ТОВ «НВП «АВЕНТИН» в Україні, а саме виробництво гнучких пакувальних матеріалів, полімерних плівок, тари з пластмаси та пакетів. Проаналізуємо конкурентів, що займають найбільшу частку ринку з виробництва упаковки за 2023 рік у табл. 2.4. Обчислення

середньомісячного доходу підприємства проводиться як ділення сукупного ручного доходу на 12 місяців.

Таблиця 2.4

Об'єм ринка по конкурентам за 2023 рік

Підприємство	Середньомісячний дохід, тис. грн
ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»	73013,1
ТОВ «СВЕТПРИНТ»	56208,5
ТОВ «МАНІПАК»	50881,7
ТОВ «Ітак»	42492,8
ТОВ «НВП «АВЕНТИН»	19625,3
ТОВ «СІРІУС ЕКСТРУЖЕН»	129779,6
ТОВ «Пластхім Україна»	87866,4

Джерело: сформовано автором на підставі [32, 33, 34, 35, 36, 37, 38]

Найбільший об'єм ринку серед підприємств з виробництва упаковки займає ТОВ «СІРІУС ЕКСТРУЖЕН» з середньомісячним доходом 129 779,6 тис. грн. Компанія ТОВ «НВП «АВЕНТИН» посідає останнє місце по даному показнику. Для більш чіткого розуміння частки ринку конкурентів розглянемо діаграму (рис. 2.6). У відсотковому відношенні найбільший об'єм ринку займає ТОВ «СІРІУС ЕКСТРУЖЕН» - 28%, а друге місце посідає ТОВ «Пластхім Україна» – 19%. Компанія ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має нижчий обсяг ринку порівняно з лідерами, а саме 5%.



Рис. 2.6. Секторна діаграма об'єму ринка по конкурентам

Джерело: сформовано автором на підставі [32, 33, 34, 35, 36, 37, 38]

ТОВ «НВП «АВЕНТИН» не пропонує асортименту продукції. Кожен клієнт має індивідуальне замовлення оскільки він обирає власний дизайн.

Продукцію можна розділити на види: плівка, плівка з друком, ламінована плівка, ламінована плівка з друком, пакети. Вивантаження продукції вимірюється в рулонах (для плівки) або штуках (для пакетів).

Компанія ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має близько 100 клієнтів, які реалізують продовольчі та непродовольчі товари. Найбільшу частку виробництва займає продукції для ТОВ «КИЇВХЛІБ», ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА», ТОВ «БЕЙСПАК», ТОВ «ККП «М'ЯСНІ ДЕЛІКАТЕСИ» тощо. Найбільший обсяг реалізації продукції припадає на ТОВ «КИЇВХЛІБ», що становить близько 1 млн. тон та рік. Зараз компанія стикається з великою втратою клієнтів, яка виникла через отриману ризиковість і складну ситуацію в Україні.

Для кращого розуміння ефективності виробничих процесів розглянемо аналіз виробничих витрат ТОВ «НВП «АВЕНТИН» у табл. 2.5. Такий аналіз покаже які види витрат є вагомими, мають негативну тенденцію та навпаки.

Матеріальні витрати зросли на 49,33%, що може бути спричинено зростанням цін на необхідну сировину та матеріали. Через збільшення

Таблиця 2.5

Аналіз витрат на виробництво продукції, тис. грн

Елемент витрат	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	11 856,5	17 705,0	- 5 848,5	- 49,33
Витрати на оплату праці	3 689,6	6 055,0	- 2 365,4	- 64,11
Відрахування на соціальні заходи	800,0	1 209,0	- 409,0	- 51,13
Амортизація	10 206,7	20 807,0	- 10 600,3	- 50,95
Інші операційні витрати	3 857,4	3 075,0	782,4	25,44
Разом	30 410,2	48 851,0	-	-

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

чисельності працівників на 33% у 2023 році див табл. 2.1, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи також збільшилися на 64,11% та 451,13% відповідно. Амортизація у 2023 році значно збільшилась на 50,95%, що спричинено купівлею основних засобів на початку 2023 року. Операційні витрати зменшилися на 25,44%, що насправді є негативно для компанії так як

це означає, що виробництво у 2023 році зменшилось у порівнянні з попереднім роком.

Для більшого розуміння фінансового стану розглянемо детальніше економічну систему ТОВ «НВП «АВЕНТИН». Необхідно проаналізувати фінансову стійкість підприємства за абсолютними показниками джерел фінансування запасів у табл. 2.6. За даним розрахунком визначаються типи фінансової стійкості підприємства [8, с. 108-110]:

- абсолютна фінансова стійкість – проявляється у тому, що сума власних оборотних коштів перевищує вартість запасів суб'єкта господарювання, тобто власні оборотні засоби в надмірні або у рівності між запасами:

$$S = (1; 1; 1) \quad (2.2)$$

- нормальна фінансова стійкість – означає, що вартість запасів менша або рівна довгострокових джерел фінансування:

$$S = (0; 1; 1) \quad (2.3)$$

- нестійка фінансова стійкість – передкризовий стан, що зберігає можливість відновлення підприємства:

$$S = (0; 0; 1) \quad (2.4)$$

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «НВП «АВЕНТИН» за абсолютними показниками джерел фінансування запасів у 2022-2023 роках

Показник	Умовне позначення	На кінець 2022 року, тис. грн	На кінець 2023 року, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн.
1	2	3	4	5
Величина джерела власного капіталу	ВК, ф №1, р. 1495	-692,4	-29413	-28720,6
Величина необоротних активів	НА, ф №1, р. 1095	1218,5	29813,3	28594,8
Наявність власних оборотних коштів	ВОК, ВК-НА	-1910,9	-59226,3	-57315,4
Довгострокові кредити і позичкові засоби	ДЗ, ф №1, р. 1595	0	0	0

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5
Наявність власних засобів і довгострокових позичкових джерел формування запасів і витрат	ПК, ВОК+ДЗ	-1910,9	-59226,3	-57315,4
Короткострокові залучені кошти	КК,	105515,5	156000,9	50485,4
	ф №1, р. 1695			
Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат	ЗАГ, ПК+КК	103604,6	96774,6	-6830
Запаси	З,	4967	29813,3	24846,3
	ф №1, р. 1100			
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів	Фвок, ВОК-З	-6877,9	-89039,6	-82161,7
Надлишок (+), нестача (-) власних і довгострокових позичкових джерел формування запасів	Фпк, ПК-З	-6877,9	-89039,6	-82161,7
Надлишок(+), нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	Фзаг, ЗАГ-З	98637,6	66961,3	-31676,3

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

При цьому фінансова нестійкість вважається допустимою, якщо виконуються такі умови:

1. Величина короткострокових кредитів та залучених коштів, що беруть участь у формуванні запасів і витрат, не перевищує сумарної вартості виробничих запасів і готової продукції (найбільш ліквідної частини запасів і витрат).

2. Вартість незавершеного виробництва разом із витратами майбутніх періодів дорівнює сумі позичкових і довгострокових джерел формування запасів і витрат або є меншими за них.

- Кризова фінансова стійкість – виникає коли грошові кошти, короткострокові інвестиції та дебіторська заборгованість недостатні для погашення навіть поточних зобов'язань та прострочених платежів:

$$S = (0; 0; 0) \quad (2.5)$$

Відповідно до розрахунків, типом фінансової стійкості ТОВ «НВП «АВЕНТИН» за 2022 та 2023 роки можна вважати нестійку фінансову стійкість. Компанія по проаналізованих показниках має передкризове

становище, що за рік тільки погіршилось. Підприємство не має довгострокових кредитів та позичкових засобів, що вплинула на розрахунок. Таким чином, нестача власних оборотних коштів та власних і довгострокових позикових джерел формування запасів має однакову відповідь у розрахунку, що у 2022 році становив 6 877,9 тис. грн, тоді як у 2023 році - 89 039,6 тис. грн. Загальна величина основних джерел формування запасів у 2023 році також знизилася з 98 637,6 тис. грн до 66 961,3 тис. грн, але попри це залишається надлишком.

Для кращої оцінки фінансового стану слід виконати аналіз фінансової стійкості, який продемонструє можливості компанії до подолання ризиків та кризових ситуації у табл. 2.7.

Основні показники, що відображають фінансову стійкість [8, с. 66-112]:

- Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу) - показує частку власного капіталу у загальній сумі джерел коштів (валюті балансу):

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.6)$$

де ВК – власний капітал;

ВБ – валюта балансу.

- Коефіцієнт концентрації позикового капіталу - показує частку позикового капіталу у загальній сумі джерел коштів (валюті балансу):

$$K_{\text{пн}} = \frac{\text{ПК}}{\text{ВБ}} \quad (2.6)$$

де ПК – позиковий капітал;

ВБ – валюта балансу.

- Коефіцієнт фінансової залежності - показує, яка сума коштів припадає на одиницю власного капіталу, обернений до $K_{\text{фн}}$:

$$K_{\text{фз}} = \frac{\text{ВБ}}{\text{ВК}} \quad (2.7)$$

або

$$K_{\text{фз}} = \frac{1}{K_{\text{фн}}} \quad (2.8)$$

де ВБ – валюта балансу;

ВК – власний капітал.

- Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом) - показує співвідношення власного і залученого капіталу:

$$K_{\text{пн}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ЗК}} \quad (2.9)$$

де ВК – власний капітал;

ЗК – залучений капітал.

- Коефіцієнт маневреності власного капіталу - характеризує суму власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю власного капіталу:

$$K_{\text{мвк}} = \frac{\text{РК}}{\text{ВК}} \quad (2.10)$$

де РК – робочий капітал;

ВК – власний капітал.

- Коефіцієнт покриття запасів - характеризує достатність джерел фінансування для створення виробничих і інших запасів:

$$K_{\text{пн}} = \frac{\text{РК}}{3} \quad (2.11)$$

де РК – робочий капітал;

З – запаси.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

Назва показника	Умова	на кін. 2022 року, тис. грн	на кін. 2023 року, тис. грн
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), Кфн	$\geq 0,5$	- 0,01	- 0,23
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, Кпк	$\leq 0,5$	1,01	1,23
Коефіцієнт фінансової залежності, Кфз	< 2	- 151,39	- 4,30
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом), Кфс	0,85-0,90	-0,01	-0,19
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, Кмвк	$> 0,1$	2,76	2,01
Коефіцієнт покриття запасів, Кпок.з.	0,6-0,8	- 0,03	- 1,02

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Дані показники свідчать про негативну тенденцію більших показників.

Коефіцієнт фінансової незалежності має від'ємне значення, що вказує на

низьку фінансову незалежність, і цей показник продовжує падати з 0,01 до 0,23. Компанія стала менше залежною від свого капіталу так як коефіцієнт фінансової залежності збільшується у 2023 році та становить -4,3%. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу перевищує межу і становить у 2022 році 1,01 та у 2023 році 1,23, що показує присутні борги в компанії вище, ніж активів. Коефіцієнт фінансової стійкості є низьким, що означає ризик втрати платоспроможності та недостатню фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 році складав 2,76, а у 2023 році – 2,01, що є негативною тенденцією для даного показника. Наразі, власних фінансових ресурсів для покриття та фінансування необоротних активів вистачає, але його зниження веде до погіршення фінансової стійкості. Коефіцієнт покриття запасів значно зменшився по рівняню з 2022 роком, та становить від’ємне значення 1,02, що вказує на негативний власний капітал та загрозу банкрутства.

Стабільність балансу залежить від того, наскільки збалансовані активи та пасиви, що вказує на те, наскільки активи можуть покрити зобов’язання компанії. Для визначення наскільки оперативно підприємство зможе перетворити свої активи в готівку для виконання своїх зобов’язань та забезпечити неперервність процесів необхідно провести аналіз ліквідності компанії у табл. 2.8 та табл. 2.9.

Таблиця 2.8

**Аналіз ліквідності за групуванням статей ТОВ «НВП «АВЕНТИН»
за 2022 рік**

На кінець 2022 року, тис. грн							
Показник		Актив	Пасив	Показник		Умови	Виконання умови
A1	Найбільш ліквідні активи	1394,6	105516	П1	Найбільш термінові зобов'язання	$A1 \geq P1$	Не виконується
A2	Швидко реалізовані активи	29545,4	0	П2	Коротко термінові пасиви	$A2 \geq P2$	Виконується
A3	Повільно реалізовані активи	72664,7	0	П3	Довгострокові пасиви	$A3 \geq P3$	Виконується

1	2	3	4	5	6	7	8
A4	Важко реалізовані активи	1218,5	-692,4	П4	Постійні пасиви	$A4 \leq P4$	Не виконується

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Таблиця 2.9

**Аналіз ліквідності за групуванням статей ТОВ «НВП «АВЕНТИН»
за 2023 рік**

На кінець 2023 року, тис. грн							
Показник		Актив	Пасив	Показник		Умови	Виконання умови
A1	Найбільш ліквідні активи	1707,1	156001	П1	Найбільш термінові зобов'язання	$A1 \geq P1$	Не виконується
A2	Швидко реалізовані активи	37193,1	0	П2	Коротко термінові пасиви	$A2 \geq P2$	Виконується
A3	Повільно реалізовані активи	57874,4	0	П3	Довгострокові пасиви	$A3 \geq P3$	Виконується
A4	Важко реалізовані активи	29813,3	-29413	П4	Постійні пасиви	$A4 \leq P4$	Не виконується

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Активи, залежно від швидкості перетворення їх на грошові кошти, та пасиви, залежно від терміну їх спади, доцільно розділити по 4 групи кожні [2, с. 130-131]:

- найбільш ліквідні активи (A1): грошові кошти в касі, на розрахунковому рахунку, валютному та інших рахунках, а також короткострокові фінансові вкладення;
- швидко реалізовані активи (A2): дебіторська заборгованість та інші активи балансу;
- повільно реалізовані активи (A3): статті другого розділу активу за відрахуванням витрат майбутніх періодів;
- важко реалізовані активи (A4): переважно статті 1-го розділу активу балансу;
- найбільш термінові зобов'язання (П1): кредити та позики, не погашені в строк, розрахунки за товари, роботи, послуги, не сплачені в строк;

- коротко термінові пасиви (П2): уся короткострокова заборгованість за відрахуванням найбільш термінових зобов'язань;
- довгострокові пасиви (П3): довгострокові кредити та позики;
- постійні пасиви (П4): власний капітал.

У 2022 та 2023 роках перша нерівність не виконується, що свідчить про неплатоспроможність і платіжну нестачу 104 121,4 тис. грн та 154 293,9 тис. грн відповідно. Друга та третя за умовами виконуються та свідчить про платоспроможність, які у 2022 році мають надлишок у розмірі 29 545,4 тис. грн та 72 664,7 тис. грн відповідно, а у 2023 році - 37 193,1 тис. грн і 57 874, 4 тис. грн відповідно. Четверта нерівність, як і перша, не виконується. Баланс вважається ліквідним якщо виконуються всі умови нерівності див. табл. 2.8 і табл. 2.9. В балансі даного підприємства у 2022 та 2023 роках не виконується перша та четверта нерівність, що свідчить про те, що баланс має низьку ліквідність. Таким чином, баланс не є абсолютно ліквідним.

Для більш детального аналізу варто проаналізувати відносні показники ліквідності у табл. 2.10. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується як різниця власного капіталу та основних засобів і витрат. Коефіцієнт вимірюється як відношення грошових

Таблиця 2.10

Аналіз ліквідності ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

Показник	На кінець 2022 р.	На кінець 2023 р.	Рекомендоване значення	Відхилення за період	Відхилення від норми
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,98	0,62	≥ 2	-0,36	-1,38
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,29	0,25	Збільшення	-0,04	-0,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	$\geq 0,25$	-0,002	-0,19

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

засобів до поточних зобов'язань. Такі показники вважаються основними при визначенні складності фінансової кризи та оцінюванні можливості підприємства з самостійного виходу з неї.

Коефіцієнт загальної ліквідності за рік діяльності підприємства зменшився з 0,98 до 0,62, що має найбільше відхилення серед інших показників, та не становить рекомендовану норму, що свідчить про компанію не є достатньо ліквідною для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт термінової ліквідності знизився на 0,04, що є негативною тенденцією та демонструє про збільшення ризику невиконання поточних зобов'язань компанією. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не змінився та дорівнює 0,01, що не відповідає рекомендованому значенню. Це означає, що підприємство не здатне погасити заборгованість у найближчий період. Отже, коефіцієнти ліквідності показують, що підприємство має низьку короткострокову платоспроможність, високу заборгованість та недостатність оборотних активів. Для аналізу ефективного використання ресурсів та прибутковості компанії, необхідно проаналізувати рентабельність у табл. 2.11.

Рентабельності активів обчислюють ділення чистого прибутку на середньорічну вартість активів. Даний показник у 2023 році знижується на 21,09%, що вказує на неефективне використання активів компанії з метою отримання прибутку див. у табл. 2.11. Рентабельності власного капіталу вирішується як відношення чистого прибутку до власного капіталу. Показник,

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

Показник	На кінець 2022 р.	На кінець 2023 р.	Відхилення 2023 від 2022 року
Рентабельності активів, %	-1,61	-22,70	-21,09
Рентабельності власного капіталу, %	244,43	97,70	-146,73
Рентабельності продаж, %	-0,72	-12,14	-11,42
Рентабельності реалізації продукції, %	-9,18	-24,47	-15,28

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

як і попередній, має негативну тенденцію з 244,43 % до 97,7 %, що показує зниження прибутку, отриманого на кожну гривню залучених власних коштів. Власний капітал має від'ємне значення і, за рахунок математичного розрахунку, показник є додатний. Рентабельності продажів розраховується як

відношення прибутку від реалізації до чистої виручки від реалізації. Рентабельність значно зменшився з -0,72 % до -12,14 %, що спричинено зменшенням реалізації продукції через відхід клієнтів. Рентабельність реалізації продукції є відношенням валового прибутку до собівартості реалізованої продукції. За 2022-2023 роки рентабельність реалізації продукції зменшилась на 15,28 %. Ці показники свідчать про збитковість та погіршення фінансового стану підприємства, яка в майбутньому може призвести до неплатоспроможності та банкрутства ТОВ «НВП «АВЕНТИН».

Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища використовують метод SWOT-аналіз. Дана методика включає чотири основні елементи: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози у табл. 2.12.

В результаті аналізу підприємства ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має досить багато сильних сторін (табл. 2.12). Головною з них є підтвердження якості та безпеки продукції завдяки регулярній перевірці організацією стандарту International Organization for Standardization (ISO). Окрім цього, компанія постійно впроваджує нові технології у виробництво та підтримує нові тенденції ринку виробництва упаковки. Прикладом інновації підприємства

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

Strength – сильні сторони	Weakness – слабкі сторони
1 Підприємство повністю відповідає до міжнародних систем сертифікацій 2 Виробництво продукту "під замовлення" з урахуванням вимог та побажань 3 Нове устаткування та впровадження нових технологій 4 Дотримання всіх законодавчих норм 5 Позитивний досвід участі в міжнародних конкурсах та виставках	1 Збиткова діяльність та низька рентабельність 2 Низька ліквідність 3 Відхід клієнтів 4 Виникнення ризиковості на підприємстві 5 Зменшення виробництва реалізованої продукції 6 Залежність від обладнання для виробництва продукції
Opportunities – можливості	Threads – загрози
1 Розширення географії експорту в країни далекого та близького зарубіжжя 2 Розробка інноваційних продуктів 3 Залучення потенційних клієнтів 4 Забезпечення підприємство безперервною роботою виробництва	1 Відключення електроенергії 2 Руйнування важливих ділянок компанії 3 Низька конкурентоспроможність 4 Ризик втрати основних клієнтів 5 Зростання цін на сировину, матеріали та електроенергію

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

може слугувати виробництво плівки під власними торговими марками ТМ «MultiFlex» і ТМ «АВЕНТИН ЕКО ПАК» та виробництво екологічних пакетів Doу-Pack для збереження навколишнього середовища шляхом повного розкладання матеріалу. Устаткування від провідних світових виробників дає можливість створювати індивідуальні замовлення під кожного клієнта. Таким чином, сильні сторони підприємства відкривають нові можливості для розвитку та покращення виробничих процесів. ТОВ «НВП «АВЕНТИН», завдяки якості, безпеки та унікальності продукції, має змогу привернути нових клієнтів, розширити виробництво на зарубіжних ринках та забезпечити безперервний процес виробництва.

Слабкі сторони наразі дуже впливають на діяльність компанії. За 2 роки існування компанія не отримує прибуток, що спричинене зменшенням виробництва. Головною причиною цього є виникнення ризиковості, і таким чином зменшення клієнтської бази. Також при порушенні циклу виробництва через поломку устаткування, підприємство може понести фінансові втрати, так як дане обладнання потребує значного часу на ремонт. Основною загрозою для підприємства є низька конкурентоспроможність, що зменшить шанс на пошук та повернення клієнтів та збільшення виробництва. Повномасштабне вторгнення в Україну є загрозою для покращення ситуації на підприємстві через незаплановане відключення електроенергії та руйнування. Крім того, у країні спостерігається високий індекс інфляції, що призводить підвищення цін на необхідну сировину, матеріали та устаткування.

Отже, SWOT-аналіз показав, що ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має значну кількість сильних сторін, що відкривають нові можливості перед компанією. З іншого боку, на її діяльність суттєво впливають слабкі сторони та потенційні загрози. Попри значні труднощі, ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має потенціал для покращення фінансового стану та подальшого розвитку діяльності.

2.3. Оцінка загрози банкрутства на підприємстві

ТОВ «НВП «АВЕНТИН», за аналізом у попередньому підрозділі, має нестійку фінансову стійкість та є вірогідність банкрутства. Для більш детальної діагностики доцільно оцінити загрози банкрутства. Наразі компанія має кризове становище, оскільки впродовж двох років діяльності отримує збитки та погіршення ситуації через як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Оцінку ймовірності банкрутства проведемо за моделлю розробленою О.О. Терещенко саме для підприємницької діяльності в Україні у табл. 2.13 [42, с. 69-70]:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (2.12)$$

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.

Таблиця 2.13

Оцінка банкрутства за моделлю О.О. Терещенка ТОВ «НВП «АВЕНТИН» за 2022-2023 роки

Показник	2022 рік	2023 рік
1	2	3
X1	0,97	0,44
X2	0,99	0,81
X3	-0,02	-0,23
X4	-0,01	-0,12
X5	0,01	0,01
X6	2,24	1,87
Z	1,56	-1,97

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Ймовірність банкрутства залежить від значення Z, а саме:

- $Z > 2$ – фінансова стійкість, немає загрози банкрутства;

- $1 < Z < 2$ – порушення фінансової стійкості, низька загроза банкрутства при переході на антикризове управління;

- $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не будуть прийняті ніякі заходи;

- $Z < 0$ – напівбанкрутство, настання кризової ситуації.

Отже, ймовірність банкрутства значення Z для підприємства становитиме:

$$Z_{2022} = 1,5 * 0,97 + 0,08 * 0,99 + 10 * (-0,02) + 5 * (-0,01) + 0,3 * 0,01 + 0,1 * 2,24 = 1,56$$

$$Z_{2023} = 1,5 * 0,44 + 0,08 * 0,81 + 10 * (-0,23) + 5 * (-0,12) + 0,3 * 0,01 + 0,1 * 1,87 = -1,97$$

Виходячи з результатів розрахунків показників, можна зробити висновок, що у 2022 році, з показником 1,6, ймовірність банкрутства підприємства є можливою, але врегульованою, в той час як в 2023 році показники значно зменшилися до -1,5, і наразі підприємству загрожує неплатоспроможність та банкрутство.

Модель аналізу ймовірності банкрутства О.О. Терещенко є простою у застосуванні та розроблена на основі вітчизняних статистичних даних. Попри це, така модель не оцінює детально фінансовий стан підприємства та його стабільність. Таким способом, слід виконати оцінку банкрутства завдяки п'ятифакторній моделі Е. Альтман у табл. 2.14 [42, с. 70]:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1X_5 \quad (2.12)$$

де X_1 - відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

X_3 – рівень дохідності активів;

X_4 – коефіцієнт фінансового ризику;

X_5 – коефіцієнт оборотних активів.

Ймовірність банкрутства залежить від значення Z , а саме:

- $Z > 2,9$ – фінансова стійкість, немає загрози банкрутства;

- $2,7 < Z < 2,9$ – порушення фінансової стійкості, низька загроза банкрутства при переході на антикризове управління;

- $1,8 < Z < 2,7$ – загроза банкрутства, якщо не будуть прийняті ніякі заходи;

- $Z < 1,8$ – надзвичайно висока ймовірність банкрутства, настання кризової ситуації.

Таблиця 2.14

**Оцінка банкрутства за моделлю Е. Альтмана
ТОВ «НВП «АВЕНТИН» за 2022-2023 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік
1	2	3
X1	-0,02	-0,47
X2	-0,02	-0,23
X3	-0,02	-0,23
X4	-0,01	-0,19
X5	2,24	1,87
Z	2,14	0,13

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Отже, ймовірність банкрутства значення Z для підприємства становитиме:

$$Z_{2022} = 1,2 * (-0,02) + 1,4 * (-0,02) + 3,3 * (-0,02) + 0,6 * (-0,01) + 1 * 2,24 = 2,14$$

$$Z_{2023} = 1,2 * (-0,47) + 1,4 * (-0,23) + 3,3 * (-0,23) + 0,6 * (-0,019) + 1 * 1,87 = 0,13$$

З вище наведених розрахунків можна бачити різке зниження показника Z з низької ймовірності банкрутства 2,14 до дуже високої 0,13. Даний показник свідчить про неплатоспроможність підприємства та виникнення кризової ситуації.

Наступною методикою для прогнозування фінансового стану та ризику банкрутства є модель Р. Ліса у табл. 2.15 [43, с. 113, 44]:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4 \quad (2.13)$$

де X_1 - відношення оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;

X_2 – відношення операційного прибутку (прибуток від реалізації) до суми всіх активів;

X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

X_4 – відношення власного до позичкового капіталу.

Така модель спрямована на фактори рентабельності активів та прибутковості, їх джерела формування та структуру. Критичними значеннями в моделі Р. Ліса для значення Z:

- $Z > 0,037$ – низька загроза банкрутства;
- $Z = 0,037$ – граничне значення;
- $Z < 0,037$ – ймовірність загрози банкрутства.

Таблиця 2.15

**Оцінка банкрутства за моделлю Р. Ліса
ТОВ «НВП «АВЕНТИН» за 2022-2023 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік
X1	0,99	0,76
X2	-0,06	-0,22
X3	-0,02	-0,24
X4	-0,01	-0,19
Z	0,06	0,01

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Отже, ймовірність банкрутства значення Z для підприємства становитиме:

$$Z_{2022} = 0,063 * 0,99 + 0,092 * (-0,06) + 0,057 * (-0,02) + 0,001 * (-0,01) = 0,06$$

$$Z_{2023} = 0,063 * 0,76 + 0,092 * (-0,22) + 0,057 * (-0,24) + 0,001 * (-0,19) = 0,01$$

Показник Z з моделі Р. Ліса у 2022 році становив 0,06, а 2023 році – 0,01, що свідчить про різкий спад. У 2023 році появляється високою ймовірністю виявлення банкрутства на підприємстві.

Для аналізу ймовірності банкрутства та перспектив підприємства в довгостроковому періоді слід проаналізувати показники за моделлю Таффлера у табл. 2.16 [43, с. 113, 44]:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 \quad (2.14)$$

де X_1 - відношення операційного прибутку (прибуток від реалізації) до короткострокових зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань;

X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми всіх активів;

X_4 – відношення чистого доходу від реалізації до суми всіх активів.

Критичне значення в моделі Таффлера для значення Z :

- $Z > 0,3$ – немає загрози банкрутства та непогані довгострокові перспективи;

- $Z < 0,2$ – висока загроза банкрутства.

Таблиця 2.16

**Оцінка банкрутства за моделлю Таффлера
ТОВ «НВП «АВЕНТИН» за 2022-2023 роки**

Показник	2022 рік	2023 рік
X1	-0,05	-0,18
X2	0,98	0,62
X3	1,01	1,23
X4	2,24	1,87
Z	0,64	0,51

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Отже, ймовірність банкрутства значення Z для підприємства становитиме:

$$Z_{2022}=0,53*(-0,05)+0,13*0,98+0,18*1,01+0,16*2,24=0,64$$

$$Z_{2023}=0,53*(-0,18)+0,13*0,62+0,18*1,23+0,16*1,87=0,51$$

За моделлю Таффлера, значення Z у 2022 році становить 0,64, що перевищує критичне значення 0,3. Однак у 2023 році значення знизилося до 0,51, що все ще не перевищує критичне значення, але вказує на негативну тенденцію.

Для кращого розуміння вище розрахованих показників зведемо доступну інформацію щодо оцінки ймовірності банкрутства у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «НВП «АВЕНТИН»
за 2022-2023 роки**

Модель	Оцінка ймовірності банкрутства	
	2022	2023
Модель О. Терещенка	низька загроза	напівбанкротство
Модель Е. Альтмана	існує загроза	висока загроза
Модель Р. Ліса	низька загроза	висока загроза
Модель Таффлера	низька загроза	існує загроза

Джерело: сформоване на підставі [42, с. 69-70, 43, с. 113, 44]

Отже, за розрахованими показниками, у 2022 році, попри отримання збитків, компанія мала низьку ймовірність банкрутства, але у 2023 році підприємство має високу загрозу банкрутства. Причиною отримання таких показників слугує нестабільної ситуації в країні та зменшення клієнтів.

Таким чином, впродовж останніх років підприємство зазнає збитків, а його фінансова стійкість погіршується через як внутрішні, так і зовнішні чинники. Існує ризик до зменшення показників та появи банкрутства у найближчому майбутньому. Така ситуація вимагає негайного застосування антикризового управління для врегулювання фінансової ситуації на підприємстві.

Висновок за розділом 2

ТОВ «НВП «АВЕНТИН» – компанія, що займається виробництвом гнучких пакувальних матеріалів, полімерних плівок і пакетів. Ринком збуту підприємства є внутрішній ринок України, сусідні країни та закордонні ринки як для харчової, так і для нехарчової упаковки. Компанія також може мати ринки збуту на ринках, де вона здійснює інші види діяльності, такі як торгівля та переробка матеріалів. Основний вид діяльності підприємства – виробництво тари з пластмас. Підприємство почало свою діяльність 01.01.2022 та діє по сьогодні. В 2023 році компанія має значні збитки через мале відвантаження продукції через відхід клієнтів, збільшення основних засобів, поява ризиковості та постійні перебої електроенергії через війну в Україні.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «НВП «АВЕНТИН» показали, що підприємство має значні переваги та сильні сторони, що дає можливість покращити діяльність підприємства. Компанія намагається постійно слідувати новим тенденціям на ринку, покращувати якість власної продукції, створює нові робочі місця, підпорядковується всім законодавчим нормам та дбає про екологічність як продукції, так і навколишнього середовища. Попри це, компанія має низькі показники

коефіцієнтів рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, що пояснюються постійним отриманням збитків. Таким чином, підприємство не є конкурентоспроможним, а виробництво продукції зменшується.

Аналізуючи підрозділ оцінки загрози банкрутства ТОВ «НВП «АВЕНТИН» можна зробити наступні висновки. За розрахунки різними методиками, включаючи модель О.О. Терещенка, Е. Альтмана, Р. Ліса та Таффлера, підприємство перебуває у кризовому стані і має високий ризик банкрутства. Таким чином, компанія є неплатоспроможним. Якщо в найближчий час не прийняти певних мір та не застосувати антикризове управління, підприємство буде ліквідоване через неможливість сплатити борг.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗАГРОЗІ БАНКРУТСТВА

3.1. Розробка стратегій антикризового управління на ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

Кризові ситуації, а саме неплатоспроможність підприємства, виникають через невчасне залучення антикризового управління для його запобігання. Банкрутство компанії є розповсюдженим явищем в організації у бідь-якій країні світу.

Американські дослідники зафіксували певну закономірність виникнення спаду і підйому, кризових ситуацій і банкрутств: по-перше, періодичне виникнення кризових ситуацій на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, а по-друге певну тривалість циклів спаду і підйому, характерних для фірм малого і середнього бізнесу. Так, фаза підйому досліджених американських фірм в середньому триває 3 роки (від 1,1 до 7,7 років), а фаза падіння - 2,8 року (від 1 до 4 років) [45, с. 213].

Рівень впливу зовнішніх криз на економіку підприємства переважно залежить від:

- форми господарювання: суспільство, акціонерне, спільне підприємство тощо;
- форми власності: колективна, державна, приватна;
- сфери діяльності: комерційна, страхування, виробнича, консалтингова тощо;
- внутрішнього організаційно-економічного стану: кваліфікованість управління, рівень мотивації, виробничий, організаційно-соціальний потенціал тощо.

Виникнення кризи на підприємстві може бути через зовнішні та внутрішні фактори див. табл. 1.1. Зовнішні стосуються тенденцій макроекономічного та соціального прогресу та політичної ситуації в країні,

внутрішні – сфери функціонування системи управління підприємства в умовах ринкової економіки. Кожне підприємство відчуває вплив цих факторів по різному.

Антикризове управління дозволяє передбачити кризову ситуацію, аналізувати та запобігати. Окрім того, така система управління допомагає підприємству знизити наслідки або подолати кризу. Важливим чинником для антикризового управління слугує людський, адже вирішення ситуації залежить від управлінського персоналу підприємства. Найголовнішою метою антикризового управління слугує знаходження найменш ризикованих та ефективних управлінських рішень, які дозволяли б досягти поставленої цілі підприємства з мінімальними негативними наслідками та використання додаткових засобів.

Основними принципами антикризового управління на підприємстві слугують [46, с. 15]:

- рання діагностика кризових явищ;
- терміновість реагування;
- адекватність реагування;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу з кризового стану.

Антикризове управління не схоже на щоденне управління підприємством, так як вони мають різні цілі. Метою звичайного управління слугує розвиток підприємства в довгостроковій перспективі для отримання прибутку, в той час як антикризове управління знаходить рішення кризових ситуаціям в короткостроковий період.

Для розробки антикризового управління слід звернути увагу на розробку антикризової стратегії, що включають послідовність дій, які дають можливість проаналізувати, оцінити та створити відповідну систему для подолання або мінімізування кризової ситуації та запобігання банкрутству. Таким чином, стратегія антикризового управління дає можливість досягти цілей підприємства, попри зовнішні та внутрішні фактори, що дають ймовірність появи кризи на підприємстві. Щоб антикризова стратегія була ефективною слід

врахувати вид, важливість, фактори виникнення та стадію життєвого циклу кризи.

В залежності від реагування підприємством на ринку та їх внутрішнє управління стратегії антикризового управління можна поділити на:

- стратегія виживання: поступове поліпшення показників та постійний розвиток підприємства;
- стратегія прориву: швидке покращення показників підприємства в короткостроковому періоді [3, с. 65].

Основні види стратегій антикризового управління розділяють на стратегію стабілізації, скорочення та реструктуризації. Вибір даного виду залежить від обраних цілей підприємства та спроможності їх виконання.

Стратегія стабілізації передбачає зниження темпів або зупинку виробництва. Це може включати зменшення або припинення залучення коштів в певний вид продукції, призупинення збільшення обсягів збуту, просування новітніх програм в очікуванні успішного втілення [3, с. 65].

Стратегія скорочення враховує стратегії розвороту, відокремлення та ліквідації. Стратегія розвороту використовують при вживанні заходів для зміни ситуації на ринку. Стратегія відокремлення передбачає розподіл діяльності або ресурсів та фокусування на перспективних сегментах. Ліквідація означає припинення діяльності або продаж активів підприємства. Підходи стратегії скорочення можна виокремити як: скорочення витрат, максимізація прибутків, закриття або продаж підрозділів, зупинення роботи підприємства.

Стратегія реструктуризації означає зміну структури для ефективного використання різних ресурсів підприємства. Стратегія може включати зміну організаційної структури, розподіл підрозділів, придбання або продаж інших частин організації, створення нових бізнес-структур.

Розробка стратегії залежить від мети та можливостей підприємства. Для визначення стратегії для певного підприємства необхідно провести структурно-морфологічний аналіз кризової ситуації (рис. 3.1). Схема

складається з певних етапів та має 3 варіанта розвитку подій в залежності від обраної стратегії.

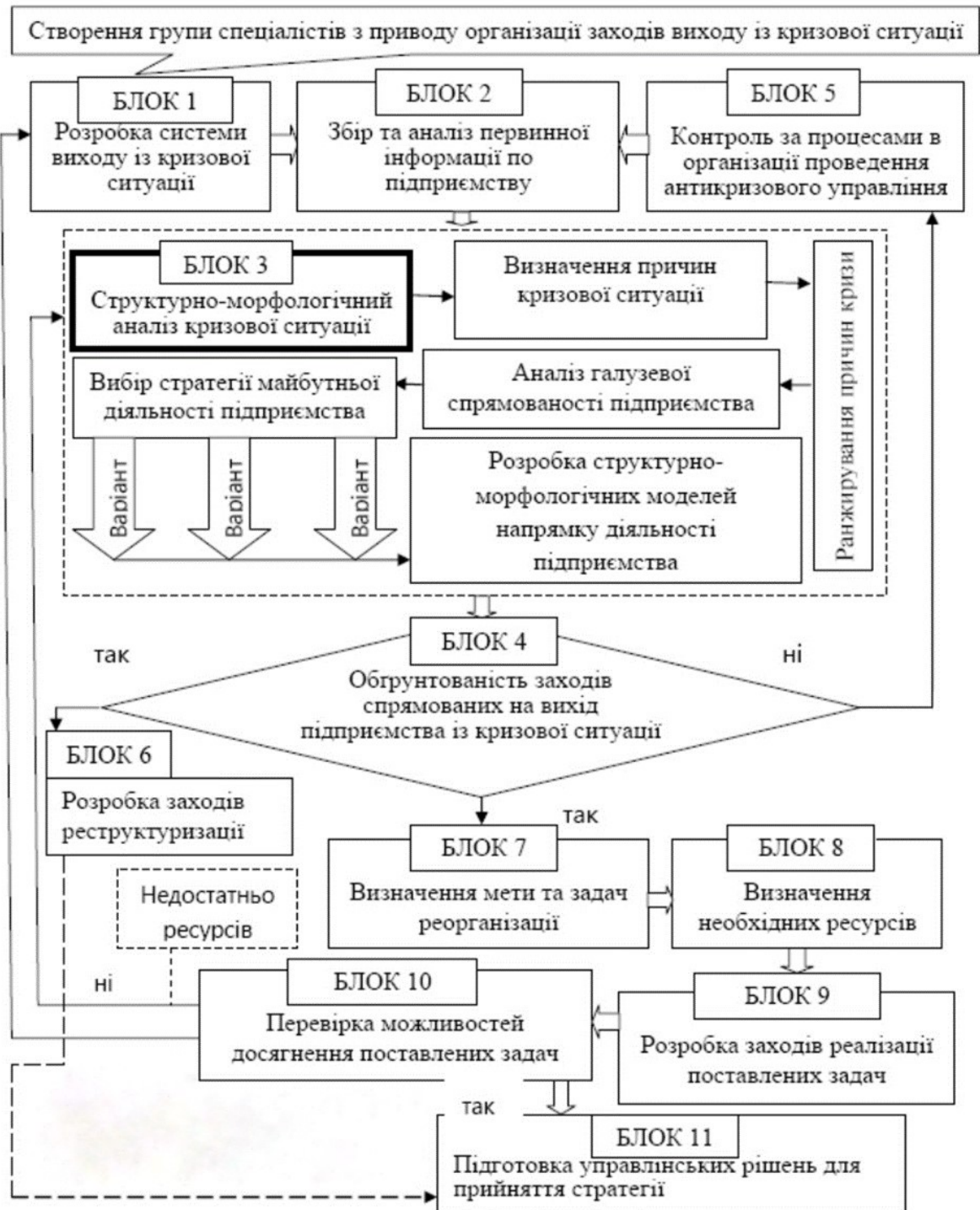


Рис. 3.1 Схема поетапної розробки стратегії антикризового управління

Джерела: сформовано автором на підставі [47, с. 3]

Першими етапами у стратегії антикризового управління слугує визначення причин появи кризи та їх упорядкування від важливих до менш важливих для вибору майбутньої стратегії.

Перший варіант передбачає непотрібність вносити будь-які зміни у стратегію діяльності підприємства.

Другий варіант обирається, при рішенні підприємством впровадити нові елементи у діяльність підприємства для покращення конкурентоспроможності на ринку.

Третім варіантом слугує отримання нового продукту в кінцевому результаті, тобто повна зміна діяльності підприємства. В такому випадку, нова концепція та продукція допоможе вийти на новий ринок та вийти з кризової ситуації.

Отже, вчасне залучення антикризового управління дає можливість запобігти або подолати кризу на її ранніх етапах. Для цього необхідно обрати правильну антикризову стратегію, що допоможе ефективно прийняти рішення для майбутньої діяльності підприємства.

3.2. Розробка антикризових заходів для підприємства при загрозі банкрутства

Після вибору антикризової стратегії для підприємства слід обрати відповідні антикризові заходи, що забезпечують ефективність обраної стратегії. Правильне застосування та розробка дій дають можливість вийти з кризової ситуації та зі спаду повернутися до розвитку підприємства. Існує певний алгоритм фінансового оздоровлення підприємства, що передбачає правильне прийняте рішення щодо ситуації (рис. 3.2). Першим та найважливішим питанням для управлінської структури постає чи підприємство має можливість виходу з кризи, тобто ліквідація або розробка заходів для стратегії антикризового управління. Якщо обрані заходи виявились ефективними, підприємство починає програму виходу з кризи.

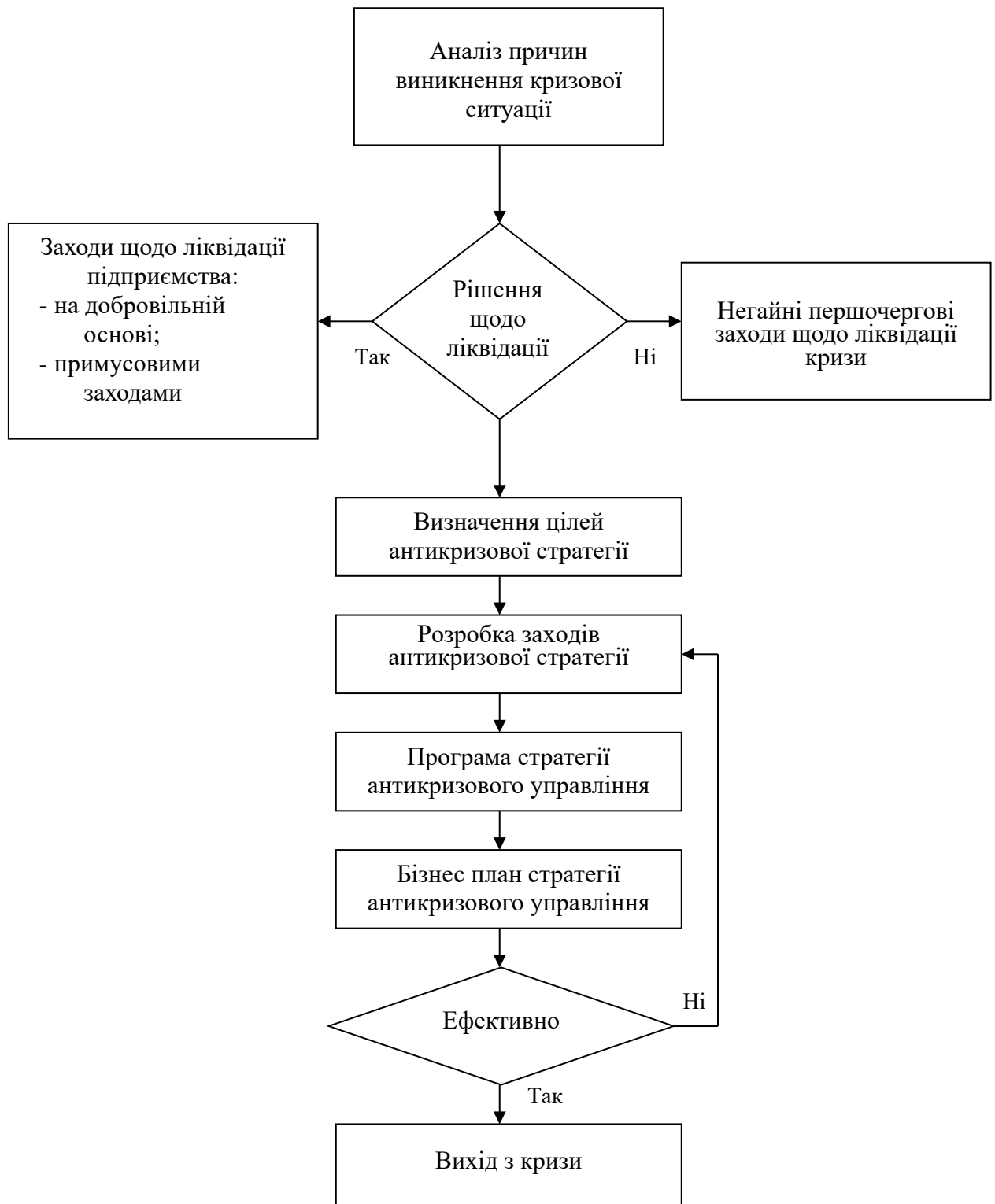


Рис. 3.2. Комплексна модель фінансового оздоровлення підприємства ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

Джерело: сформоване автором на підставі [4, с. 65, 8, с. 27-29]

Для швидкого покращення фінансових показників та подолання наслідків кризової ситуації доцільно застосувати тактичні заходи антикризового управління. До групи тактичних заходів входять даунсайзинг, санація, моніторинг та контролінг.

Для підвищення ефективності та продуктивності, компанії застосовують метод даунсайзинг. Даунсайзинг означає «скорочення», що має за собою зменшення розмірів компанії, а саме організаційної структури. Корпоративне скорочення має певні переваги, оскільки потенційно може призвести до збільшення прибутку. Це дає можливість не платити певній кількості працівників за виконання того самого обсягу роботи та використовувати менше ресурсів для виконання завдання, що дозволить організації заощадити гроші в довгостроковій перспективі. Також скорочення відділів дає можливість краще керувати та контролювати решту працівників і ресурсів.

Таким чином, ТОВ «НВП «АВЕНТИН», застосувавши захід даунсайзингу, зможе скоротити витрати на заробітну плату та, як наслідок, зменшити збитки. При зменшенні обсягів виробництва, підприємству не вигідно залишати робочий персонал, а доцільніше його скоротити та розділити всі обов'язки.

Попри це, даний захід антикризового управління має недолік. ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має специфічну сферу виробництва, що при відновленні обсягів залучення нового персоналу буде необхідним. Кошти, витрачені на персонал є значно менші від коштів та часу, що буде витрачений на пошук нових працівників та їх навчання.

Основне завдання контролінгу в антикризовому управлінні є забезпечення інформаційних потоків, аналізу та методичної підтримки, з метою створення відповідних умов, що спрямовані на довгострокове існування та розвиток підприємства. Функції даного методу включають управлінські заходи, контроль за виконанням планів, аналіз процесів, виявлення причин відхилень та розробку рекомендацій для управління з метою їх усунення [48, с. 56].

Моніторинг також вважається заходом антикризового управління. Його головне завдання – оцінка та прогноз стану підприємства. Для кращого забезпечення контролю підприємства існує моніторингова система, що складається з двох підсистем: раннього виявлення розвитку кризових явищ, моніторингу фінансової сфери підприємства (рис. 3.3). Перша підсистема відстежує процеси в ключовій системі компанії та виявляє тенденції, які можуть призвести до кризових ситуацій у майбутньому. Друга підсистема є більш розширеною, так як аналізує та контролює управлінські рішення, зовнішнє середовище та адаптацію до її змін. Моніторинг фокусується на короткострокові цілі та включає управління ключовими показниками, а саме рентабельність, продуктивність, прибуток та ліквідність.

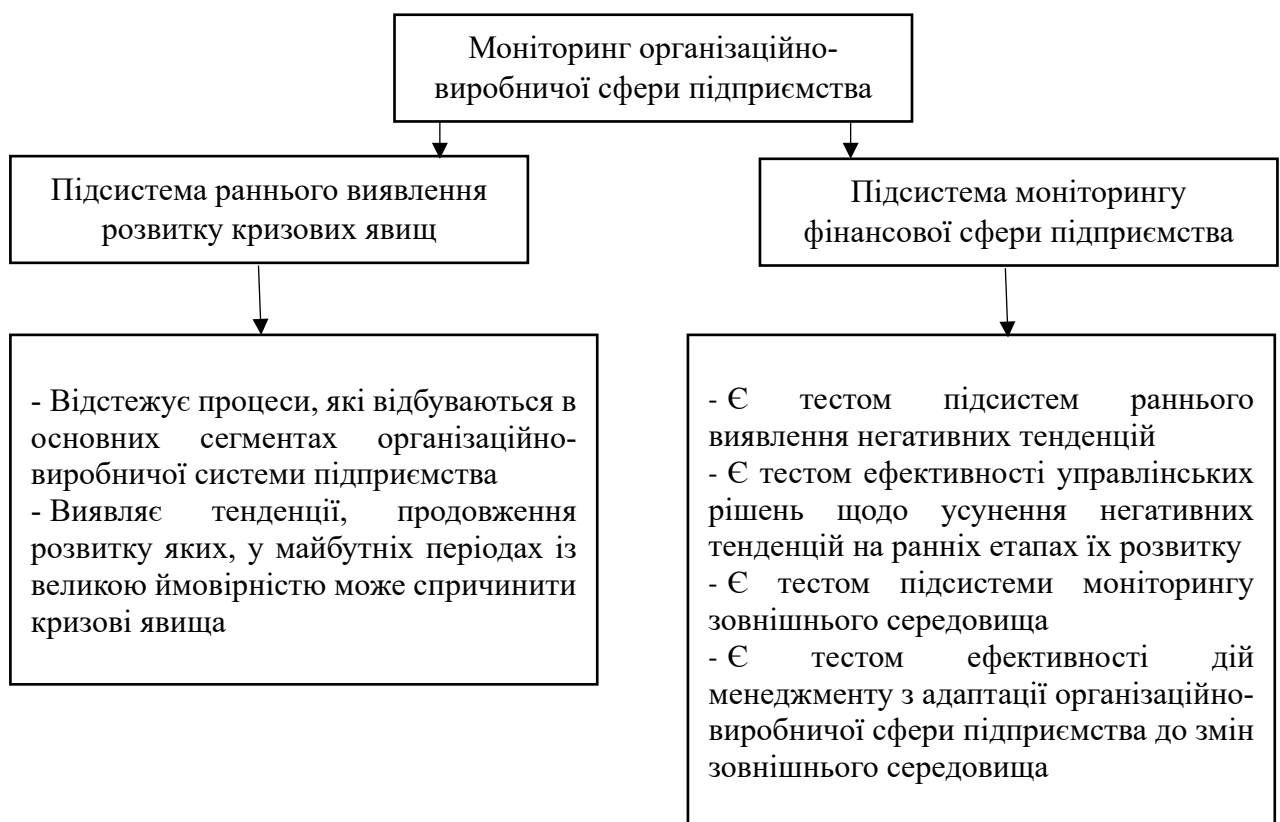


Рис. 3.3. Складові моніторингу організаційно-виробничої сфери підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [49, с. 36]

Контролінг та моніторинг в ТОВ «НВП «АВЕНТИН» варто залучати разом для кращого результату. Застосування даних методів передбачає аналіз

точки беззбитковості, бенчмаркінгу, вартісний аналіз тощо. Підприємству доцільно використовувати активну реакцію при даній кризі для швидкого реагування та запобігання погіршення ситуації.

За умови кризового стану на підприємстві, держава вводить найбільш дієвий засіб управління для запобігання банкрутства – фінансову санацію. Визнаючи, що санація може відбутися злиттям підприємства, яке перебуває в кризовому стані, на межі банкрутства, з потужною компанією, випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу, збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій, перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [50, с. 306].

Таким чином, при неплатоспроможності підприємства застосовується санація для їх відновлення. Це комплекс заходів, цілями якого є відновлення платоспроможності, підвищення ефективності, повернення боргів кредиторам, зменшення збитків та збереження робочих місць. Санація включає реструктуризацію боргів, залучення інвестицій, оптимізацію виробничих процесів та розробку нових стратегій управління. Подолання фінансових труднощів за допомогою санації може допомогти компаніям відновити конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

Підприємству гарним варіантом, для зменшення збитків при застосування санації, є інвестиційний проєкт. Згідно з ст. 2 Закону України «Про інвестиційну діяльність»: «Інвестиційний проєкт - це комплекс заходів (організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних), визначених на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку національної економіки та спрямованих на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких здійснюється суб'єктами інвестиційної діяльності з використанням цінностей відповідно до положень цього Закону» [51].

Антикризові заходи можуть мати різний характер та включати різні тактики в залежності від ситуації та їх потреб:

- захисна тактика – отримання більше часу для запровадження більше санаційних заходів. Тактика включає в себе: зменшення витрат, закриття і розпродаж окремих підрозділів, техніки та обладнання, зменшення частки підприємства на ринку, розпродаж продукції за акційними цінами тощо;

- наступальна тактика – активні стратегічні дії за наявності коштів та часу підприємства. Тактика включає в себе: впровадження нових інноваційних технологій, модернізація устаткування, пошук нових ринків збуту, підвищення (зниження) цін, реалізація стратегічної концепції маркетингу [52, с. 67-68].

ТОВ «НВП «АВЕНТИН», для покращення стану підприємства, необхідно застосовувати наступальну тактику завдяки покращенню та швидкості реалізації продукції, пошуку нової ніші на ринку та зниженні ціні.

Для повернення фінансової стабілізації на підприємстві ТОВ «НВП «АВЕНТИН» доцільно здійснити декілька етапів: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості, забезпечення фінансової рівноваги.

Усунення неплатоспроможності підприємства для відновлення здійснення платежів, в який входять заходи що забезпечать покриття потрібних ресурсів, а саме скорочення фінансових зобов'язань та збільшення грошових активів. Неплатоспроможність підприємства передбачає перевищення використання грошових коштів над їх надходження, що означає появу «кризової ями». Вихід з «кризової ями» може здійснюватися збільшенням надходження грошових коштів (максимізацією) або зменшенням поточної потреби в оборотних коштах (економією).

Для збільшення грошових коштів потрібно провести конвертацію активів підприємства у грошову форму. Існує декілька заходів для продажу активів:

- продаж короткострокових фінансових вкладень;
- продаж дебіторської заборгованості;

- продаж запасів готової продукції;
- продаж надлишкових виробничих запасів;
- продаж капітальних інвестицій;
- продаж нерентабельних виробництв;
- ліквідація об'єктів основного виробництва [53, с. 320].

Відновлення фінансової стійкості для підвищення грошового потоку та зменшення обсягів споживання інвестиційних ресурсів. Підприємство не може повністю вийти з кризи поки буде неплатоспроможним і не відновить фінансову стійкість.

Першим кроком для відновлення фінансової стійкості є зупинка нерентабельного виробництва. Тобто, щоб підприємство не продовжувало отримувати збитки, необхідно зупинити об'єкти, але ті, що не призведуть до зупинки всього бізнесу. Такий крок має ряд помилок, що зазвичай допускають підприємства. Продовження виробництва при вартості продукції нижчою за фактичну собівартість є найпоширенішою помилкою. Також часто підприємства не зупиняють виробництво через відсутність коштів для припинення діяльності. Другий крок – виведення та припинення фінансування об'єктів, що вимагають значних витрат. Наступний крок відновлення фінансової стійкості можливий при здійсненні оптимізації організації праці та зменшення чисельності працівників пропорційно зменшенню обсягу продукції. Останнім кроком слугує зменшення поточної фінансової потреби. Це зазвичай досягається шляхом реструктуризації боргових зобов'язань перед кредиторами, і найкращий спосіб для цього – викуп боргів підприємства зі значним зниженням ціни (дисконтом). Такий захід вважається найбільш бажаним так як умови кризового стану дозволяють отримати борги на зниженою ціною, тому що існує ризик банкрутства, що знижує ймовірність повернення повної суми боргу.

Останнім етапом фінансової стійкості є забезпечення фінансової рівноваги на довгостроковий період, що дає можливість постійного зменшення капіталу та зростання цінності компанії на ринку. Забезпечення фінансової

рівноваги можливо лише при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства. Завданнями на цьому етапі є: підвищення конкурентоспроможності, збільшення оборотності активів та грошового компоненту в розрахунках. Для виконання вище зазначених завдань варто звернути увагу на маркетингову систему, так як це допоможе привернути увагу більшої кількості споживачів і, таким чином, збільшити доходи підприємства.

Отже, існує різноманітна кількість дієвих заходів антикризового управління. При його виборі доцільно звертати увагу на готовність та можливість підприємства позбутися певних активів, об'єктів та робочої сили для виходу з кризи. Дані заходи є найбільш дієві та рекомендовані для ТОВ «НВП «АВЕНТИН» та більшості підприємств з аналогічною кризовою ситуацією. Застосування антикризових заходів потребує ретельної перевірки та аналізу для кращого результату та зменшення негативних наслідків та мінімізації ризиків підприємства.

3.3. Оцінка ефективності реалізації антикризового управління на ТОВ «НВП «АВЕНТИН»

ТОВ «НВП «АВЕНТИН» наразі знаходиться на стадії стрімкого спаду життєвого циклу, що значно наближений до банкрутства і, як наслідок, ліквідації підприємства, що є критичною фазою кризового стану.

Чинниками появи загрози банкрутства слугують фінансові та нефінансові фактори. Аналіз компанії у розділі 2 показав негативну тенденцію фінансових показників ліквідності, виручки від реалізації, дебіторської заборгованості та збитки. Нефінансовий фактор, що вплинув на погіршення ситуації – втрата основних ринків збуту.

Основною причиною неплатоспроможності підприємства у 2023 році слугує повномасштабне вторгнення та відключення електроенергії, виникнення ризиковості і публічні закупівлі та продаж, а саме тендер. Це викликало відхід клієнтів, і підприємство намагалось утримувати клієнтів

(40% клієнтської бази) через зменшення на 20% ціни продукції, що спричинило зменшення оборотних коштів. Під час блекауту та нестачі генератору, підприємству довелося просідати в ціні для збереження найвагомішої частки клієнтської бази. Таким чином, компанія ТОВ «КИЇВ ХЛІБ», що займає половину обсягів продажу, купляла продукцію по ціні собівартості, а ТОВ «НВП «АВЕНТИН» збільшував обсяги щоб перекрити обсяги тих, хто відмовився від купівлі продукції. Компанія ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» використовує тендер для вибору постачальників, тому щоб зберегти найбільшого клієнта, підприємство приймало активну участь у тендері компанії, і через що довелося знизитися у ціні. Таким чином, підприємство перебуває у кризовому становищі, що має зовнішні та внутрішні причини його появи.

Підприємство знаходиться на етапі подолання банкрутства, що може призвести до різних наслідків див. табл. 1.2. Для подолання такого кризового явища, підприємство потребує негайного впровадження антикризового управління. Антикризове управління складається з чотирьох етапів, що допомагає аналізувати кризу та подолати її (рис. 1.6). Першим етапом слугує діагностика, аналіз та виявлення причин виникнення кризи, що було детально проаналізовано у розділі 2. На даний момент ТОВ «НВП «АВЕНТИН» знаходиться на другому етапі - розробка варіантів рішень проти кризової ситуації. На даному етапі доцільно обрати антикризову стратегію що допоможе розробити поетапність виходу та подолання кризової ситуації.

Підприємство має вузьку сферу діяльності так як виробництво гнучких пакетів вимагає досить велику кількість дорогого обладнання. За рахунок цього, стратегію антикризового управління підприємства можна віднести до прориву, а саме здатності швидко поліпшити показники та фінансову стійкість підприємства.

Стратегія антикризового управління має власну поетапність дій, що залежать від цілей та можливостей підприємства (рис. 3.1). Найоптимальнішою антикризовою стратегією для діяльності підприємства

служує другий варіант. Такий варіант базується на введенні нових технологій, інновацій, систем управління тощо. Для запровадження такої стратегії слід використовувати певні заходи, а саме санація, моніторинг та контроль. Обрані заходи забезпечать швидке відновлення фінансової стійкості та ефективну роботу підприємства.

Основна причина неплатоспроможності підприємства є виникнення ризиковості. Впродовж останніх місяців, ТОВ «НВП «АВЕНТИН» намагалося вирішити дану проблему. Підприємство подало позов до суду, що довів неправомірність дій податкової щодо встановлення ризиковості та наразі ТОВ «НВП «АВЕНТИН» очікує, що позов буде задоволений.

Санація підприємства є певною інвестиційною програмою, що пропонує нові розробки для досягнення зазначеної цілі. Тобто для відновлення фінансового стану необхідно вкладати кошти в розвиток нових технологій, стратегій, процесів тощо. Таким чином, підприємству слід залучити інвестиційний проєкт.

Інвестиційний проєкт – капітальні інвестиції, що інвестовані у підприємство для досягнення її бізнес-цілей. Капітальні інвестиції застосовуються для придбання або модернізації фізичних активів, що мають важливе значення для компанії, які прагнуть розширити або підвищити свою продуктивність та ефективність. Інвестиційний проєкт також можна вважати певним бізнес-планом по використанню інвестицій. Такий план дає чітке розуміння куди та на що йдуть інвестиційні кошти та чи допоможуть ці дії в отриманні майбутнього прибутку.

Окрім цього, інвестиційний проєкт має структуру оформлення, що є однією з найважливіших складових успішної реалізації. Згідно з ст. 2 Закону України «Про інвестиційну діяльність»: «Інвестиційний проєкт оформлюється у вигляді планово-розрахункових документів, необхідних та достатніх для обґрунтування інвестування, організації та управління роботами з реалізації проєкту в межах визначених вартості та терміну його реалізації» [51]. Такий

метод забезпечує ретельний моніторинг всіх витрачених коштів, що дає можливість інвестору контролювати діяльність підприємства.

Важливим показником для інвестора слугує окупність інвестиційних вкладень. Показник вираховує скільки місяців окупляться інвестиційні кошти. Окупність інвестиційних вкладень розраховується як відношення вартості інвестиційного проєкту до результату від цього проєкту в місяць, тобто зменшення збитків або додатковий прибуток.

Наприклад, купівля нового обладнання для збільшення обсягів або пришвидшення реалізації продукції потребує вкладення коштів, і при їх залученні підприємство отримає додатковий прибуток. Докази цьому, підприємство описує в планово-розрахунковому документі інвестиційного проєкту. Прикладом зменшення збитків може слугувати несправність устаткування, що виробляє велику кількість браку. Таким чином, підприємство потребує кошти на заміну механізму або ремонту устаткування, що при його виконанні підприємство зменшить збитки.

Кожен крок виконаний на підприємстві, будь то продаж чи купівля, фіксується в документі інвестиційного проєкту. Це забезпечить моніторинг та контроль всіх етапів, що плануються для виходу з кризової ситуації.

Інвестиційний проєкт потребує інвестора, що зможе забезпечити компанію необхідними коштами на ранній стадії проєкту. Інвестором підприємства є ТОВ «КІЇВХЛІБ», що має на меті вкласти кошти для покращення ефективності ТОВ «НВП «АВЕНТИН» за рахунок поліпшення виробничого процесу та підвищення обсягів виробництва. ТОВ «НВП «АВЕНТИН» залучив групу спеціалістів з антикризового управління разом з керівництвом, що має розробити план стратегії антикризового управління та заходи, що будуть прийматися на підприємстві для подолання кризової ситуації.

Для виходу з кризової ситуації підприємству слід зменшити ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має специфічний ринок, так як виробництво різноманітних видів упаковки потребує різного обладнання, і таким чином не кожне підприємство

може виробляти ті чи інші види упаковки. Кожне устаткування потребує певних інструкцій та кваліфікований персонал, що створює проблему притаманна працівників навіть без необхідних обсягів виробництва. Причиною такого рішення слугує те, що кошти, витрачені на виробничу заробітну плату, є значно менші у порівнянні з коштами, що будуть витрачені на пошук нових працівників та їх навчання.

Головним завданням ТОВ «НВП «АВЕНТИН» є повернення старих клієнтів для збільшення обсягів виробництва. Кожне підприємство, що купує упаковку у ТОВ «НВП «АВЕНТИН», має індивідуальний дизайн. Для його друку створюється фотополімерне кліше, що також має назву флексоформи. Розробка флексоформ потребує багато часу, що уповільнює процес виробництва продукції. Відповідно до цього, навіть старим клієнтам не вигідно повертатися так як доведеться чекати та створення фотополімерних кліше, що затримає реалізацію упаковки.

Таким чином, найоптимальнішим варіантом для ТОВ «НВП «АВЕНТИН» буде залучити клієнтів через кращу якість та зниження ціни на товар (рис. 3.4).

Для покращення якості товару підприємство залучить кошти з інвестиційного проєкту. Отримані кошти підуть на модернізацію старого механізму та купівлю більш швидких машин, що також стане перевагою для повернення клієнтів.

Попри повернення обсягів, підприємство просідає в рентабельності через зменшення ціни у порівнянні з конкурентом для зацікавлення клієнтів. Такий крок може призвести до тимчасових втрат, проте створить підґрунтя для подальшого зростання та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Повернення клієнта займає певний період часу. Перед початком співпраці, ТОВ «НВП «АВЕНТИН» виготовляє невеликий об'єм пробного друкування продукції, який згодом випробовується клієнтом з його товаром. Згідно з цим, повернення клієнта та початок співпраці з ним триває 2-6 місяців, в залежності від складності структури гнучкої упаковки, яку він замовляє.

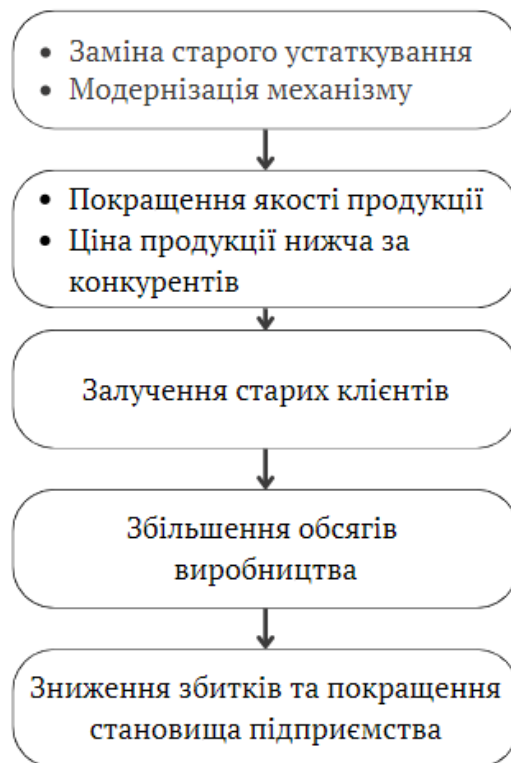


Рис. 3.4. Схема алгоритму залучення старих клієнтів

Джерело: сформовано на підставі [32]

Проаналізувавши дані заходи для подолання кризової ситуації, можна вважати антикризові заходи включають наступальну тактику. При наявності коштів для подальшого розвитку, ТОВ «НВП «АВЕНТИН» має можливість активно впроваджувати інноваційні технології та модернізувати устаткування, що пришвидшує залучення клієнтів та покращення фінансового стану підприємства.

Для оцінки ефективності даного заходу, проведемо аналіз його застосування.

Назва інвестиційного проєкту: придбання обладнання

Ціль: для збільшення обсягу та підвищення якості реалізованої продукції.

Обґрунтування: придбавши вказане обладнання, дозволяє збільшити обсяг реалізованої продукції. а також виробляти якіснішу продукцію.

План реалізації складається:

1. Опрацювання та погодження інвестиційного проєкту.
2. Підготовка та погодження технічного завдання (ТЗ) та опрацювання комерційної пропозиції (КП).
3. Проведення тендеру на придбання обладнання.
4. Заключення договорів та придбання обладнання.
5. Отримання обладнання.
6. Проведення кінцевих розрахунків.

Наступним етапом інвестиційного проєкту слугує розрахунок економічної ефективності у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Розрахунок економічної ефективності

Придбання обладнання	Вартість обладнання з ПДВ, тис. грн	Витрати, тис. грн		Додатковий прибуток, тис. грн	Термін окупності, років
		з ПДВ	без ПДВ		
Система охолодження шаф керування системою дозування 7-ми шарової екструзії Bandera	163,65	163,65	136,375	615,6	0,22
Верстат для заточування круглих ножів	670,201	670,201	558,501	203,832	2,74
Відновлення активатора Primaflex та Lamiflex	3079,36	3079,36	2566,134	2724,686	0,94
Разом	3913,211	3913,211	3261,01	3544,12	0,92

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Купівля системи охолодження шаф керування системою дозування 7-ми шарової екструзії Bandera та відновлення активатора Primaflex та Lamiflex дасть можливість зменшити кількість виробленого браку та пришвидшить виробництво продукції. Купівля верстату для заточування круглих ножів забезпечить економію витрат на заточування та підвищить продуктивність роботи. Придбання такого обладнання сприятиме збільшенню ефективності виробництва.

Термін окупності розраховується як відношення витрат без ПДВ на додатковий прибуток. Найменший термін окупності має система охолодження – 0,22 роки. Найдовший термін окупності має верстат – 2,74 роки.

Отже, серед запропонованих заходів проведена ефективність їх реалізації як санаційних заходів для ТОВ «НВП «АВЕНТИН». Саме ці запропоновані заходи надають найбільший результат ефективності. Оцінка ефективності довела, що ці заходи є найдієвіші та покращують стан підприємства. Застосувавши такий алгоритм дій, підприємство поступово відновлюватиме платоспроможність і впродовж певний період часу отримуватиме прибуток. Окрім цього, конкурентоспроможність ТОВ «НВП «АВЕНТИН» також покращиться, що допоможе знайти нових потенційних клієнтів та покращити ефективність підприємства. Збільшення обсягів та залучення клієнтів триватиме близько року. Підприємству необхідно дотримуватися всіх запланованих графіків та виконувати роботу відповідно до встановлених термінів для забезпечення успішної стратегії антикризового управління.

Висновок за розділом 3

Аналіз необхідності антикризового управління показав його негайну потребу для підприємства, що перебуває у кризовій ситуації. При дослідженні підходящих стратегій антикризового управління було виділено основні види стратегій та проведено аналіз поетапності стратегії антикризового управління. Розробка антикризової стратегії залежить від можливостей та цілей підприємства.

Дослідження підрозділу про розробку антикризових заходів, дозволило зробити висновки, що антикризові заходи займають важливу роль для стратегії антикризового управління. Для ефективного вибору антикризових заходів важливо проаналізувати причини виникнення кризи. Підприємство має обрати підходящий антикризовий захід, що буде ефективний при даній кризовій ситуації.

При дослідженні оцінки ефективності реалізації антикризового управління на ТОВ «НВП «АВЕНТИН», було визначено, що причиною появи

кризи на підприємстві є недостатність енергопостачання, ризиковість підприємства та впровадження тендерної системи для купівлі та продажу продукції. Стратегія антикризового управління полягає у застосуванні санаційних антикризових заходів, спрямованих на розширення клієнтської бази, покращення фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВОК

Вивчення сутності, видів та причин виникнення кризи дозволили зрозуміти ризики кризи, що впливають на подальшу діяльність підприємства. Криза залежить від різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Проаналізовано типологію та класифікацію криз, що допомагає розуміти фактори на які вона впливає та її можливі наслідки.

Дослідження банкрутства як наслідок дії кризової ситуації дозволило зробити висновок, що банкрутство – це нездатність суб'єкта підприємницької діяльності відновити платоспроможність, тобто неплатоспроможність підприємства. Банкрутство є останнім етапом життєвого циклу підприємства, що передбачає після себе санацію або ліквідацію. Також було визначено основні види банкрутства, які потребують певних напрямків дій для їх попередження, запобігання та подолання.

При вивченні сутності антикризового управління та його появи було визначено, що антикризове управління - це система, що спрямована за запобігання та подолання кризи завдяки певним методам та заходам в залежності від стану діяльності підприємства. Антикризове управління складається з чотирьох основних етапів: діагностика ситуації, розробка антикризових планів, контроль заходів та оцінка антикризового управління. Дослідження антикризової стратегії підприємства дає чітке розуміння її процесу розробки та необхідності застосування.

При аналізі загальної характеристики обраного підприємства, було визначено, що ТОВ «НВП «АВЕНТИН» - це українська компанія з виробництва гнучкого пакувального матеріалу, полімерної плівки і пакетів. Аналіз фінансового стану показав, що в 2023 році підприємство зазнає значних збитків через його участь у тендерах, купівлю основних засобів, проблему з електропостачанням та появу ризиковості.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що ТОВ «НВП «АВЕНТИН» дотримується всім законодавчим нормам, займається розробкою нових видів

матеріалів та слідує новим трендам на ринку виробництва упаковки. Також досліджено об'єм ринка по конкурентам, що дає можливість зрозуміти яку частку займає підприємство. Аналіз внутрішнього середовища дозволив детально оцінити фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність підприємства. Дані показники дали можливість побачити тенденцію погіршення стану та свідчать про збитковість підприємства.

Оцінка загрози банкрутства ТОВ «НВП «АВЕНТИН», за розрахунками моделей О.О. Терещенка, Е. Альтмана, Р. Ліса та Таффлера, показала, що підприємство перебуває у кризовому стані. Якщо керівництво не задіє певних заходів для його усунення, ТОВ «НВП «АВЕНТИН» матиме високу ймовірність банкрутства.

Основними стратегіями антикризового управління для ТОВ «НВП «АВЕНТИН» є: стабілізація, скорочення, реструктуризація. В залежності від ринку та внутрішнього управління розглядають стратегію виживання та прориву. Стратегія антикризового управління складається з певних етапів які залежать від цілей та можливостей підприємства.

Стратегія антикризового підприємства також передбачає вибір підходящих заходів. Основними заходами, що може застосувати ТОВ «НВП «АВЕНТИН» є: даунсайзинг, контролінг, моніторинг, санація. Кожен із запропонованих заходів антикризового управління забезпечує зменшення вірогідності отримання збитків. Для повернення фінансової стабілізації також доцільно застосувати наступні етапи: усунення платоспроможності, відновлення фінансової стійкості, забезпечення фінансової рівноваги. Вибір заходів антикризового управління залежить від визначеної мети підприємства і внутрішніх та зовнішніх факторів.

Оцінка ефективності реалізації антикризового управління допомогла зробити висновки, що для покращення стану підприємства найбільш дієвою стратегією слугує залучення інновацій та покращення якості продукції через відновлення або купівлю обладнання. Для залучення даної стратегії антикризового управління слід застосувати необхідні заходи, а саме санацію,

моніторинг та контроль. Інвестиційний проєкт є найоптимальнішим рішенням для підприємства так як його основна мета – регулювання капіталовкладень та моніторинг усіх залучених коштів. Відновлення та купівля нового обладнання дає можливість покращити ефективність виробництва, що для підприємства є найоптимальнішим варіантом для відновлення платоспроможності та, як наслідок, запобігання банкрутства. Головним завданням залучення інвестицій є повернення старих клієнтів для збільшення обсягів виробництва завдяки якості та зниженню ціни на продукцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 351 с.
2. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, 2015. (1(71)). С. 74–79
3. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
4. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
5. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. Ефективна економіка, 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_44
6. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виникнення. Вісник ПДТУ, 2010. № 20. 60-62 с.
7. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. Ефективна економіка. 2012, № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>.
8. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ: КНЕУ, 2004. 412 с.
9. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія і практика: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2009. 328 с.

10. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : Підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
11. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон від 21.10.2019 № 2597. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
12. Господарський кодекс України: Закон від 16.01.2003 р. № 436-IV (редакція від 01.01.2020). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
13. Кримінальний кодекс України: Закон від 05.04.2001 р. № 2341-III. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
14. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління. Луганськ : СНУ, 2004. 191 с.
15. Pasternak-Malicka M., Ostrowska-Dankiewicz A., Dankiewicz R. BANKRUPTCY – AN ASSESSMENT OF THE PHENOMENON IN THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE SECTOR - CASE OF POLAND. Polish Journal of Management Studies, 2021. Vol. 24, no. 1. P. 250–267. URL: <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.1.15>
16. Бондаренко О.О., Субботіна Н.С. Причини та соціальноекономічні наслідки банкрутства підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 2013. № 15. С. 53-55.
17. Сукрушева Г.О., Папуцин В.М. Причини та наслідки банкрутства вітчизняних підприємств у сучасних умовах / Економіка та управління підприємствами: економіка і суспільство, 2017. Вип. № 9. С. 682-686.
18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум, 2016. № 1. С. 161-170.
19. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки, 2016. №1. С. 235-239.
20. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.

21. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки, 2012. №1. С. 219-225.
22. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф.з пит. вищ. осв. і науки – Житомир : Житомирська політехніка, 2021. 459 с.
23. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2018. 389 с.
24. Ansoff H. I. The Changing Shape of the Strategic Problem. Journal of General Management, 1977. Vol. 4, no. 4. P. 42–58.
25. Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України : Закон України від 01.06.2021 р. № 1489-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-20#Text>
26. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
27. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 29 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
28. Полякова Ю. В., Новосад З. Г. Побудова математичної моделі залежності купівельної спроможності та заробітної плати. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2021. № 1. 32-39 с.
29. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/>.
30. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
31. Шлапак М. Війна руйнує довкілля і шкодить клімату. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/7/700922/>.
32. Офіційний сайт ТОВ «НВП «АВЕНТИН» URL: <https://aventin.ua/o-kompanii/>

33. Офіційний сайт ТОВ «ТАС ЕВОТЕК» URL:
<https://www.evotekink.com/>
34. Офіційний сайт ТОВ «СВЕТПРИНТ» URL:
<https://www.svetprint.com.ua/ru/>
35. ТОВ «МАНІПАК». Опендатабот. URL:
<https://opendatabot.ua/c/37675135>.
36. Офіційний сайт ТОВ «Ітак» URL: <https://itak.ua/>
37. Офіційний сайт ТОВ «ПАРУС» URL: <https://parusflex.com.ua/>
38. Офіційний сайт ТОВ «ЛЕНБУД» URL: <https://www.lenbud.com/> Код
39. ЄДРПОУ 44486477 – ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «АВЕНТИН» – Опендатабот. URL:
<https://opendatabot.ua/c/44486477>.
40. Код ЄДРПОУ 16476839 - ТОВ «ІТАК». You control. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/16476839/.
41. Код ЄДРПОУ 42874645 - ТОВ «ТАС ЕВОТЕК». You control. URL:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42874645/.
42. Власюк В.Є., Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). Економіка та управління національним господарством, 2017. № 12. 68-72 с.
43. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент, 2018. Вип. 33. С. 111-116.
44. Аналіз і прогнозування імовірності банкрутства підприємства. Фінансовий аналіз та звітність. URL:
https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvitnist/link-5/5.html
45. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : навчальний посібник. К. : Кондор, 2006. 378 с.

46. Мазнєв Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. Вип. 10(2). С. 13-17.

47. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Ефективна економіка, 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_11.

48. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. Економічний вісник Донбасу, 2022. № 1. С. 52-58. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001350167>

49. Харківський Д. Ф., Тарасевич А. П. Роль та значення моніторингу в антикризовому управлінні підприємством. Економіка харчової промисловості, 2012. № 4. С. 35-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2012_4_9

50. Зінченко О. А. Теоретико-методологічні підходи до удосконалення золотого правила фінансування з метою підвищення гнучкості та ефективності інноваційного розвитку підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2013. № 776. С. 244-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_38

51. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII : станом на 10 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

52. Пильнова В.П. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2021. 164 с. URL: <http://dl.dut.edu.ua/course/view.php?id=2991>

53. Бердинець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 352 с.

54. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнатська, А. Ю. Сербенівська. – Київ : Видавничий дім «Кисво-Могилянська академія», 2024. – 146 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія м. Київ	за КАТОТТГ	44486477
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA80000000000126643
Вид економічної діяльності Виробництво тари з пластмас	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 106		22.22
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Ізюмська, буд. 5-Б, м. КИЇВ, 03039, Україна		0445855585

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	17,6
Основні засоби :	1010	-	1 200,9
первісна вартість	1011	-	1 629,3
знос	1012	(-)	(428,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	1 218,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	72 656,7
у тому числі готова продукція	1103	-	3 393,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	14 769,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	6 911,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	1 394,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	8,0
Інші оборотні активи	1190	-	7 864,5
Усього за розділом II	1195	-	103 604,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	104 823,2

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	1 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(1 692,4)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	(692,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	49 190,5
розрахунками з бюджетом	1620	-	238,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	250,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	1 024,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	54 811,8
Усього за розділом III	1695	-	105 515,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	104 823,2

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	234 945,5	-	
Інші операційні доходи	2120	557,7	-	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	235 503,2	-	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(217 655,8)	(-)	
Інші операційні витрати	2180	(18 848,7)	(-)	
Інші витрати	2270	(691,1)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(237 195,6)	(-)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1 692,4)	-	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(1 692,4)	-	

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



ЕП САМОФАЛОВ
ДЕНИС
ОЛЕКСАНДРОВИЧ
ИЧ

САМОФАЛОВ ДЕНИС ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(ініціали, прізвище)
САМОФАЛОВ ДЕНИС ОЛЕКСАНДРОВИЧ
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН"	за ЄДРПОУ	2024 01 01
Територія м. Київ	за КАТОТТГ	44486477
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA80000000000126643
Вид економічної діяльності Виробництво тари з пластмас	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 141		22.22
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Ізюмська, буд. 5-Б, м. КИЇВ, 03039, Україна		0672429040

І. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	2	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17,6	594,9	
Основні засоби :	1010	1 200,9	29 218,4	
первісна вартість	1011	1 629,3	35 963,2	
знос	1012	(428,4)	(6 744,8)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом І	1095	1 218,5	29 813,3	
ІІ. Оборотні активи				
Запаси :	1100	72 664,3	57 874,4	
у тому числі готова продукція	1103	3 393,0	2 341,0	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 769,4	18 303,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	2 545,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 911,5	9 741,1	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 394,6	1 707,1	
Витрати майбутніх періодів	1170	8,0	-	
Інші оборотні активи	1190	7 863,0	6 603,2	
Усього за розділом ІІ	1195	103 610,8	96 774,6	
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	104 829,3	126 587,9	

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000,0	1 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 684,2)	(30 413,0)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(684,2)	(29 413,0)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	49 185,7	101 408,6
розрахунками з бюджетом	1620	238,7	466,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	250,3	493,8
розрахунками з оплати праці	1630	1 027,9	1 873,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	54 810,9	51 759,5
Усього за розділом III	1695	105 513,5	156 000,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	104 829,3	126 587,9

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2023 р.

Стаття		Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	236 665,4	234 945,5	
Інші операційні доходи	2120	7 857,6	557,7	
Інші доходи	2240	38,3	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	244 561,3	235 503,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(235 722,4)	(217 655,8)	
Інші операційні витрати	2180	(36 793,0)	(18 848,7)	
Інші витрати	2270	(781,0)	(691,1)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(273 296,4)	(237 195,6)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(28 735,1)	(1 692,4)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(28 735,1)	(1 692,4)	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП САМОФАЛОВ
ДЕНИС
ОЛЕКСАНДРОВ
ИЧ

САМОФАЛОВ ДЕНИС ОЛЕКСАНДРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

ВАСИЛЬСВА НАТАЛЯ ЛЕОНІДІВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ЗАТВЕРДЖЕНО
постановою Кабінету
Міністрів України
від 7 травня 2022 р. № 556
(в редакції постанови
Кабінету Міністрів України
від 19 серпня 2023 р. № 876)

ДЕКЛАРАЦІЯ

про відходи № 43515 від 12.02.2024 р.

Найменування заявника"ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН"", ТОВ "НВП "Авентин"

Ідентифікаційний код юридичної особи згідно з ЄДРПОУ44486477

Код згідно з КАТОТТГ або координати кутових точок у системі WGS-84UA32100010010059200

Код та назва виду економічної діяльності згідно з КВЕД22.22 - Виробництво тари з пластмас

Місцезнаходження юридичної особиУкраїна, 03039, місто Київ, вул.Ізюмська, будинок 5-Б

Адреса електронної пошти та контактний номер телефону заявникаtkachuk@aventin.ua,

Утворення відходів або набуття права власності на відходи

Порядковий номер	Назва відходів	Код відходів	Обсяг відходів, накопичених на початок звітного року, тонн	Відомості про відходи, щодо яких набуто право власності, користування, розпорядження у звітному році отримані від утворювача (власника), що перебуває на території України, тонн						Обсяг відходів, утворених заявником, що декларується, тонн
				отримані від утворювача (власника), що перебуває на території України			отримані від утворювача (власника), що перебуває поза межами території України			
				відомості про утворювача (власника)	обсяг відходів, тонн	відомості про утворювача (власника) (зазначається назва та країна реєстрації контрагента)	обсяг відходів, тонн	код за переліком А або В до Базельської конвенції	номер повідомлення (перелік А до Базельської конвенції) або номер висновку (перелік В до Базельської конвенції)	
1	13 02 06* Синтетичні та моторні мастила, трансмісійні та мастильні оливи	13 02 06* Синтетичні та моторні мастила, трансмісійні та мастильні оливи	0	44486477, ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН", Україна, 03039, місто Київ, вул.Ізюмська, будинок 5-Б						0.17
2	20 01 27* Фарби, чорнила, клеї та смоли, які містять небезпечні речовини	20 01 27* Фарби, чорнила, клеї та смоли, які містять небезпечні речовини	0	44486477, ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН", Україна, 03039, місто Київ, вул.Ізюмська, будинок 5-Б						29.402
3	20 01 01 Папір і картон	20 01 01 Папір і картон		44486477, ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН", Україна, 03039, місто Київ, вул.Ізюмська, будинок 5-Б						357.5
4	07 02 15 Відходи від присадок ішш, ніж зазначені 07 02 14	07 02 15 Відходи від присадок ішш, ніж зазначені 07 02 14	0	44486477, ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН", Україна, 03039, місто Київ, вул.Ізюмська, будинок 5-Б						50.31
5	20 01 34 Батареї та акумулятори ішш, ніж зазначені за кодом 20 01 33	20 01 34 Батареї та акумулятори ішш, ніж зазначені за кодом 20 01 33	0	44486477, ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН", Україна, 03039, місто Київ, вул.Ізюмська, будинок 5-Б						0.0025
6	20 01 40 Метал	20 01 40 Метал		44486477, ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВЕНТИН", Україна, 03039, місто Київ, вул.Ізюмська, будинок 5-Б						22.143
Усього:	X	X	0.00000	X	0.00000	X	0.00000	X	X	439.52750

Передача відходів

Дані про утворювача (власника)

Порядковий номер	Код відходів	Дані про утворювача (власника)						Обсяг відходів, що залишилися на кінець звітного року, тонн
		передані утворювачу (власнику), що перебуває на території України		передані утворювачу (власнику), що перебуває поза межами території України				
		відомості про утворювача (власника)	обсяг відходів, тонн	відомості про утворювача (власника) (зазначається назва та країна реєстрації контрагента)	обсяг відходів, тонн	код за переліком А або В до Базельської конвенції	номер повідомлення (перелік А до Базельської конвенції) або номер висновку (перелік В до Базельської конвенції)	
1	13 02 06* Синтетичні та моторні мастила, трансмісійні та мастильні оливи	35945942, ТОВ "ЕКОПРОВАЙД" 18007, Україна, Черкаська область, місто Черкаси, вул. Сидявська будинок 127	0.17					0
2	20 01 27* Фарби, чорнила, клеї та смоли, які містять небезпечні речовини	35945942, ТОВ "ЕКОПРОВАЙД" 18007, Україна, Черкаська область, місто Черкаси, вул. Сидявська будинок 127	29.402					0
3	20 01 01 Папір і картон	32152706, ПП "ОБУХІВСЬКАТОРРЕСТРСН" 08700, КИЇВСЬКА ОБЛ., М. ОБУХІВ(ПН), ВУЛ. КИЇВСЬКА, 8/В, 21	357.5					0
4	07 02 15 Відходи від присадок ішш, ніж зазначені 07 02 14	35945942, ТОВ "ЕКОПРОВАЙД" 18007, Україна, Черкаська область, місто Черкаси, вул. Сидявська будинок 127	50.31					0
5	20 01 34 Батареї та акумулятори ішш, ніж зазначені за кодом 20 01 33	35945942, ТОВ "ЕКОПРОВАЙД" 18007, Україна, Черкаська область, місто Черкаси, вул. Сидявська будинок 127	0.0025					0
6	20 01 40 Метал	36682157, ТОВ "РК ФУД" 10024, м. Житомир, проїзд Академіка Туполєва, 6, кв. 244 44725853, ТОВ "Укрспецтехніл" 09100, м. Іллі Черкаси, вул.Олесь Гончара, 6, 70	11.479 10.664					0
Усього:	X	X	439.52750	X	0.00000	X	X	0.00000

Достовірність відомостей підтверджую.

