

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»  
УДК 338.24.01

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ П.В.Круш  
(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

## Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка підприємства»

на тему: «Управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності його діяльності»

Виконала: студентка ІІ курсу, групи УЕ-71 мп

Коляденко Ірина Ігорівна \_\_\_\_\_ (підпис)

Науковий керівник доц., к.е.н. Кавтиш О.П. \_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант з економіко-математичного підрозділу

доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л. \_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант з нормоконтролю доц., к.е.н. Кривда О.В. \_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент доц., к.е.н. Єрешко Ю.О \_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2018

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ П.В. Круш \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

Коляденко Ірині Ігорівні

1. Тема дисертації: «Управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності його діяльності»,

науковий керівник дисертації: Кавтиш О.П. к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від «12» 09 2018 р. № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 03.12.2018 р.

3. Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні положення планування, організації, координації і контролю антикризової стратегії підприємства.

4. Предмет дослідження (Вихідні дані-для магістерської дисертації за освітньо-професійною програмою): сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

I. Теоретико-методичні основи управління антикризовою стратегією підприємства

1.1. Економічна сутність та види стратегій антикризового управління

1.2. Процес управління антикризовою стратегією на підприємстві в сучасних умовах

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією

Розділ II. Аналіз та оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.1. Господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.3. Діагностування кризових явищ на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» як основа оцінювання ефективності стратегії антикризового управління

2.4. Оцінювання чинників впливу на ефективність управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Розділ III. Наукове обґрунтування економічних напрямів удосконалення управління антикризовою стратегією на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

3.1. Науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

3.2. Наукове обґрунтування економічної ефективності використання факторингу як інструменту управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

3.3. Обґрунтування економічної ефективності рекламних заходів як інструменту реалізації антикризової стратегії та прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 34 рисунки, 38 таблиць.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Коляденко І.І. Аналіз кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі в сучасних умовах / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Збірник наукових праць. – Вип. 20. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2017 р. – С. 198-202;
2. Коляденко І.І. Особливості конкуренції на кондитерському ринку України / І.І. Коляденко // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2017 року. - Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. – С. 46;
3. Коляденко І.І. Чинники кризових явищ на підприємствах національного господарства / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2017 року. - Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. – С. 119;

4. Коляденко І.І. Антикризова програма підприємства як ключовий інструмент управління в умовах кризи [Текст] / І.І. Коляденко // Перспективні напрямки наукової думки: зб. наук. праць «ЛОГОΣ». - 2018. – С. 30-31;
5. Коляденко І.І. Теоретична сутність поняття «Антикризове управління підприємством» / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 28 квітня 2018 р. - Кривий Ріг : Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2018. – С. 509-510.
6. Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Бізнес-навігатор. - 2018. - № 2 (45). – С. 7-10;
7. Коляденко І.І. Застосування моделей дискримінантного аналізу у процесі управління антикризовою стратегією на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Збірник наукових праць. – Вип. 22. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2018 р.

#### 8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант економіко - математичного розділу з	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

#### 9. Дата видачі завдання 20.09.2017 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	20. 09. 2017 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	03. 09. 2018 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	08. 10. 2018 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	05. 11. 2018 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	21.11, 23. 11. 2018 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	03. 12. 2018 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	з 17.12.2018 р. по 22.12.2018 р.	

Студент \_\_\_\_\_

Науковий керівник дисертації \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Коляденко Ірини Ігорівни на тему «Управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності його діяльності», спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків. Робота виконана в обсязі 101 сторінок, містить 34 рисунки, 38 таблиць та 7 додатків.

Мета роботи полягає у обґрунтуванні науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані методи наукової абстракції, порівняння, групування, систематизації, графічного, статистичного, економічного аналізу, експрес-діагностики, дискримінантного аналізу, прогнозування, SWOT-аналіз, калькуляційний метод, логічного аналізу, Microsoft Excel.

В роботі запропоновано підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю, а також оптимізувати портфель рекламних заходів в рамках маркетингових комунікацій підприємства. Здійснено аналітичне обґрунтування доцільності використання запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Ефектом від їх впровадження стане підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження - теоретичні та практичні положення планування, організації, координації і контролю антикризової стратегії підприємства.

Предмет – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Ключові слова: антикризова стратегія, антикризове управління, криза, кондитерська галузь.

## ABSTRACT

Master thesis on “Managing of anti-crisis strategy of PrJSC “Kyiv confectionary factory “Roshen” to increase its efficiency” specialty 051 "Economics", specialization “Enterprise Economics”, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2018, Kyiv.

Master thesis includes an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, applications.

The paper consist of 101 pages, contains 34 figures, 38 tables and 7 applications.

The purpose of the work is to substantiate the scientific and methodical principles and practical recommendations for increasing the effectiveness of the management of the anti - crisis management strategy of PrJSC “Kyiv confectionary factory “Roshen”.

Methods for scientific abstraction, comparison, grouping, systematization, graphical, statistical, economic analysis, express-diagnosis, discriminant analysis, forecasting, SWOT-analysis, costing method, logical analysis, and Microsoft Excel are used for analytical research and development of proposals.

The paper proposes to increase the efficiency of management of accounts receivable, as well as to optimize the portfolio of advertising measures within the framework of marketing communications of the enterprise. The analytical substantiation of expediency of the proposed measures on PJSC "Kyiv confectionery factory "Roshen" has been carried out. The effect of their introduction will be an increase in the efficiency of the enterprise.

Object of study - theoretical and practical positions of planning, organization, coordination and control of the crisis strategy of the enterprise.

Subject - a set of theoretical, methodological and practical approaches to ensuring the effectiveness of management of the anti-crisis strategy of the PrJSC “Kyiv confectionary factory “Roshen”.

Key words: anti-crisis strategy, crisis management, crisis, confectionery industry.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	14
1.1. Економічна сутність та види стратегій антикризового управління.....	14
1.2. Процес управління антикризовою стратегією на підприємстві в сучасних умовах.....	22
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією.....	26
Висновки до розділу I.....	30
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»</b> .....	33
2.1. Господарсько-правові засади діяльності та загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	40
2.3. Діагностування кризових явищ на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» як основа оцінювання ефективності стратегії антикризового управління.....	54
2.4. Оцінювання чинників впливу на ефективність управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	61
Висновки до розділу II.....	66
<b>РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»</b> .....	70
3.1. Науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	70
3.2. Наукове обґрунтування економічної ефективності використання факторингу як інструменту антикризової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	76
3.3. Обґрунтування економічної ефективності рекламних заходів як інструменту реалізації антикризової стратегії та прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	91
Висновки до розділу III.....	102
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	104
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	109
<b>ДОДАТКИ</b> .....	117

## ВСТУП

*Актуальність обраної теми дослідження.* Підприємства в умовах ринкової економіки постійно піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, які при відсутності належного стратегічного і тактичного управління можуть призвести до настання на них кризових явищ. Вони можуть варіюватись від передкризового стану і аж до глибокої кризи, що тягне за собою банкрутство. З огляду на це, для запобігання вищезазначених сценаріїв розвитку актуальним є використання антикризового управління на підприємстві, яке здійснюється на основі стратегії і політики антикризового управління, відповідних механізмів їхньої реалізації. Така стратегія має бути складовою загальнокорпоративної, оскільки мета її застосування не лише подолання наслідків кризи, але і її недопущення.

В Україні в умовах соціально-економічної кризи вітчизняним суб'єктами господарювання потрібно розробляти, координувати і контролювати, аналізувати досягнуті результати в даній сфері, тобто здійснювати управління антикризовою стратегією. Не виключенням є кондитерська галузь, підприємства якої у порівнянні з іншими у харчовій промисловості хоч і мають кращі позиції, проте за рахунок обмеження експорту та імпорту, динаміки цін на сировину, скорочення прибутковості, зниження рентабельності також втрачають свої лідерські позиції.

З огляду на це, застосування вітчизняними суб'єктами господарювання управління антикризовою стратегією в перспективі надасть можливість попереджати чи послаблювати кризові явища, що мають місце в їх діяльності, а також ефективно адаптуватись до нових умов.

*Оцінка сучасного стану проблеми.* Дослідженню даного напряму присвячені роботи таких науковців, як: Л. Лігоненко [5], О. Терещенко [6], Е. Уткін [7], Л. Ситник [10], І. Бланк [13], В. Василенко [11], А. Погребняк [14], В. Мартиненко [32], А. Матвійчук С. [29], Оборська [21], Г. Александров, О.

Филипенко, В. Рубан, К. Хамфріс, Б. Паттерсон, Г. Спрінггейт, Е. Альтман, Г. Тішоу, Р. Ліс та ін.

*Метою дослідження* є обґрунтування науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено наступні *завдання*:

- визначено економічну сутність та охарактеризовано види стратегій антикризового управління;
- виявлено сутність та особливості процесу управління стратегією антикризового управління на підприємстві в сучасних умовах;
- узагальнено науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією;
- розглянуто господарсько-правові засади функціонування та надано загальну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- здійснено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- діагностовано кризові явища та охарактеризовано результативність процесу управління ними на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- здійснено оцінювання впливу чинників середовища функціонування на ефективність управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- систематизовано науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- здійснено наукове обґрунтування економічної ефективності використання факторингу як інструменту управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

- обґрунтовано економічну ефективність рекламних заходів як інструменту реалізації антикризової стратегії та здійснити прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні та практичні положення планування, організації, координації і контролю антикризової стратегії підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Методи дослідження.** Теоретичною й методологічною основами дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених-економістів. Серед основних методів, використаних у дослідженні, варто відзначити наступні: наукової абстракції, порівняння, групування та систематизації – для визначення сутності та видів стратегії антикризового управління, процесу управління антикризовою стратегією, а також методичних підходів до оцінювання ефективності управління; методи графічного, статистичного, економічного аналізу, експрес-діагностики, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства бази апробації, діагностики кризового стану підприємства; метод дискримінантного аналізу - для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства; метод логічного аналізу, прогнозування, SWOT-аналіз, калькуляційний метод - для розрахунку вартості рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від впровадження на підприємстві; методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм Microsoft Excel, - для оцінки інвестиційної привабливості запропонованих заходів.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Найбільш суттєвими результатами наукового дослідження, що визначають його наукову новизну та особистий внесок автора, наступні:

*уточнено:*

- понятійно-категоріальний апарат теорії «антикризового управління» у частині уточнення поняття «антикризове управління підприємством», яке, на відміну від наявних, запропоновано розуміти через призму управлінських заходів та рішень, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства щодо орієнтації на попередження настання кризи, своєчасну її діагностику, а за умови настання – ліквідацію негативних наслідків, недопущення банкрутства, створення передумов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку суб'єкта господарювання за відповідних умов середовища функціонування;

*дістало подальшого розвитку:*

- науково-методичний підхід до оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією підприємства, який, на відміну від усталених, базується на поєднанні методів експрес-діагностики та комплексної діагностики на основі дискримінантного аналізу, враховує принцип галузевої прив'язки оцінювання, що дозволяє ідентифікувати найбільш суттєві фактори небезпек та розробляти систему заходів антикризової стратегії на основі якісного аналітичного забезпечення;
- науково обґрунтовані прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності управління антикризовою стратегією, що, на відміну від існуючих, базуються на результатах економіко-математичного моделювання факторного впливу і розрахунку інтегрального показника оцінки ймовірності банкрутства на базі іноземних та вітчизняних методик, компаративного аналізу їх результатів, що дало можливість обрати факторинг та рекламу як найбільш оптимальні згідно реальних можливостей та результатів діяльності

інструменти управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні пропозицій щодо напрямів підвищення ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». В роботі запропоновано удосконалити інструментарій управління дебіторською заборгованістю у середньостроковій перспективі, а також оптимізувати рекламні заходи в рамках маркетингових комунікацій підприємства у довгостроковій. Застосування факторингу, реклами в метро та удосконалення YouTube-каналу, дозволять отримати чистий прибуток в перший рік застосування в розмірі 36915703 грн., в другий – 66439034 грн., в третій – 80063269 грн. Застосування факторингу в 2018 році принесе 48578 тис. грн. чистого доходу, скорочення дебіторської заборгованості на 70% та терміну її погашення до 59 днів, впровадження рекламних заходів – щорічне збільшення чистого доходу на 5%, що в кінцевому підсумку підвищить ефективність діяльності підприємства в рамках управління антикризовою стратегією.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук у провідних фахівців ТОВ «РА «ІНТЕРНЕТ-МЕДІА», окремі з них прийняті до використання у його практичній діяльності (акт впровадження №150 від 10.10.2018 року).

**Апробація роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати магістерської дисертації доповідалися на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (Київ, КПІ, 22 листопада 2017 р.).

**Публікації за обраною темою.** Основні результати дослідження опубліковано в наукових статтях та тезах доповідей:

- Коляденко І.І. Аналіз кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі в сучасних умовах / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні проблеми

- економіки і підприємництво. Збірник наукових праць. – Вип. 20. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2017 р. – С. 198-202;
- Коляденко І.І. Особливості конкуренції на кондитерському ринку України / І.І. Коляденко // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2017 року. - Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. – С. 46;
  - Коляденко І.І. Чинники кризових явищ на підприємствах національного господарства / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2017 року. - Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. – С. 119;
  - Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Бізнес-навігатор. - 2018. - № 2 (45). – С. 7-10;
  - Коляденко І.І. Антикризова програма підприємства як ключовий інструмент управління в умовах кризи [Текст] / І.І. Коляденко // Перспективні напрямки наукової думки: зб. наук. праць «ЛОГОΣ». - 2018. – С. 30-31;
  - Коляденко І.І. Теоретична сутність поняття «Антикризове управління підприємством» / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 28 квітня 2018 р. - Кривий Ріг : Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2018. – С. 509-510.
  - Коляденко І.І. Застосування моделей дискримінантного аналізу у процесі управління антикризовою стратегією на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Збірник наукових праць. – Вип. 22. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2018 р.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність та види стратегій антикризового управління

Сучасні ринкові умови диктують жорсткі правила не тільки входження, але і функціонування підприємств у своєму сегменті. Підтвердженням цьому є кризовий стан більшості українських суб'єктів господарюванням, серед яких не виключенням є кондитерська галузь. За таких умов для підприємств особливо актуальним стає питання вибору стратегії антикризового управління для стабілізації та подальшого покращення їх мікроекономічного стану.

В економіці поняття антикризового управління є не новим, однак все ще дискусійним, що породжує велику кількість суперечностей та тлумачень серед науковців.

Антикризове управління у закордонній літературі довгий період часу розглядалось як зовнішнє управління, що має здійснюватись спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до «агонії» підприємства [1, с. 86].

Загалом аналіз наукової літератури свідчить, що значна кількість вчених під антикризовим управлінням розуміє безпосередні дії, які спрямовані на запобігання появи та розвитку кризи підприємства. При цьому чітко прослідковується тенденція пов'язувати ці дії з функціями менеджменту підприємства, а не лише із втручанням зовнішніх (незалежних) суб'єктів [2].

Визначення поняття «антикризове управління» зарубіжними та вітчизняними вченими представлені в додатку А (табл. А.1).

Критичний аналіз авторських визначень поняття «антикризове управління» дає можливість виокремити 4 підходи до розуміння його сутності [2]. Подамо дані підходи на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Наукові підходи до тлумачення поняття «антикризове управління»

*Джерело: узагальнено автором на основі [9;15-17]*

Так, одні вчені антикризове управління розглядають як управління підприємством в умовах загального кризового стану економіки, інші ж розділяють думку про те, що це управління підприємством, яке безпосередньо перебуває на межі банкрутства; треті ж визначають дане поняття як управління підприємством в умовах кризи; останні ототожнюють категорію антикризового управління із заходами для запобігання появі кризових явищ в діяльності суб'єкта господарювання [2].

Використавши метод синтезу існуючих наукових надбань визначення поняття «антикризове управління», було запропоновано власний термін з метою вдосконалення та розвитку понятійного апарату даної області дослідження. В ході його розробки було використано системний підхід, адже, антикризове управління є комплексним поняттям та включає в себе

прогнозування, профілактичні дії проти настання кризових явищ, своєчасну діагностику кризи, швидке реагування та ліквідаційні заходи підприємства з метою недопущення розвитку кризи, включаючи стадію банкрутства [2].

Отже, під антикризовим управлінням запропоновано розуміти систему управлінських заходів та рішень, пов'язаних із забезпеченням можливості досягнення поставлених стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства у частині орієнтації на попередження настання кризи, своєчасної її діагностики та, за умови настання, ліквідації негативних наслідків, недопущення банкрутства, створення передумов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків і ефективного розвитку суб'єкта господарювання при відповідних умовах середовища функціонування [2].

Таке визначення антикризового управління дозволяє визначити такі його характерні риси:

- антикризовий характер управління підприємством є необхідним для забезпечення його керованості та можливості адаптації до зміни умов середовища функціонування як відкритої соціально-економічної системи;
- у процесі економічної діагностики результатів діяльності підприємства, аналізу досягнення поставлених оперативних завдань і стратегічних цілей, прогнозування умов подальшого розвитку, способів формування, акумулювання і використання економічного потенціалу закладаються підвалини для застосування інструментарію антикризового управління;
- криза як передумова використання антикризового управління може носити як зовнішній, так і внутрішній, об'єктивний та суб'єктивний характер за факторами, що її провокують, і вона визначається факторами середовища, що чинять постійний вплив на параметри діяльності підприємства, це, в свою чергу, говорить про необхідність використання антикризового управління протягом усього життєвого циклу бізнесу;
- підприємство в силу об'єктивних причин та характеру організації економічних відносин, асиметрії і обмеженості інформації, дії правових та

інших нормативів, «правил ринкової гри», впливу інших незалежних від нього факторів середовища не здатне швидко змінювати умови діяльності (виробничі, організаційні, фінансові та ін.), що робить об'єктивно притаманними йому кризові явища та визначає об'єктивну необхідність антикризового управління;

- стратегії та політика антикризових заходів, характер антикризового управління і відповідні механізми тісно залежать від характеру діагностованих кризових явищ, інтенсивності деструктивного впливу факторів середовища з однієї сторони, та від стану стратегічного управління, рівня якості менеджменту, ступеню конфліктності між власниками та управлінцями, кваліфікації, ступеню бюрократизації тощо з іншої [2].

Антикризове управління здійснюється в межах системи антикризового управління підприємством. Ця система націлена на запобігання кризовим ситуаціям, усуненню проблем до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру. Вона повинна також набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства. Це дозволить своєчасно долати виникаючі тимчасові перешкоди, зберігати і збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних) умов, спираючись, в основному, на власні ресурси [18]. Наведемо ключові характеристики системи антикризового управління в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Система антикризового управління підприємством

Складова	Характеристики
Предмет	передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи
Об'єкт	процеси розвитку криз на підприємстві
Суб'єкт	власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства або консалтингової організації), представник санатора, представник кредиторів
Мета	швидке відновлення платоспроможності та фінансової сталості підприємства, що допоможе запобігти банкрутству.
Стадії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передкризове управління (своєчасний управлінський вплив)</li> <li>- управління в умовах кризи (стабілізація нестійкого стану)</li> <li>- управління процесами виходу з кризи (мінімізація витрат і втрачених можливостей)</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

Функції	планування; організація; мотивація; контроль; діагностики кризового стану підприємства
Види	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активне управління (діагностика кризового стану на підприємстві, управління ризиком і контроль збитків, аналіз впливу на діяльність підприємства, управління кризовими комунікаціями, оцінка можливості відновлення діяльності підприємства);</li> <li>- реактивне управління (кризовими комунікаціями, управління безпекою та збереженням ресурсів, відновлення ефективної діяльності підприємства);</li> <li>- інтерактивне управління (підтримує ефективне функціонування підприємства, запобігає виникненню кризових явищ та здійснює навчальну функцію на підприємстві).</li> </ul>
Стадії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передкризове управління (своєчасний управлінський вплив)</li> <li>- управління в умовах кризи (стабілізація нестійкого стану)</li> <li>- управління процесами виходу з кризи (мінімізація витрат і втрачених можливостей)</li> </ul>
Підсистеми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсистема контролю виконання виробничої програми</li> <li>- підсистема управління персоналом</li> <li>- підсистема управління інноваціями</li> <li>- підсистема управління фінансами</li> <li>- підсистема маркетингу</li> <li>- підсистема антикризової інвестиційної політики</li> </ul>
Складові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- антикризовий операційний менеджмент</li> <li>- антикризове фінансове управління</li> <li>- антикризовий маркетинг,</li> <li>- антикризове управління персоналом,</li> <li>- антикризове організаційне управління</li> </ul>
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- своєчасне діагностування передкризового стану та прогнозування кризових явищ;</li> <li>- усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи;</li> <li>- запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи;</li> <li>- моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу;</li> <li>- аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства;</li> <li>- постійне дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення.</li> </ul>
Методи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тактичні (санація, даунсайзинг);</li> <li>- стратегічні (ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація, реінжиніринг).</li> </ul>
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальні (цілеспрямованості, плановості, комплексності, стимулювання, ієрархічності, динамічності рівноваги, економічності, наукової обґрунтованості, ефективності, єдності цілей, вдосконалення процесів та методів управління);</li> <li>- специфічні (стратегічності, маневреності та гнучкості, програмування дій, здійснення політики адекватних дій, моніторинг дій, антикризові мотивації, попереджуваності, реалізації можливостей, адекватності реагування, відповідності антикризовим програмам, локалізації кризи)</li> </ul>

Джерело: [18]

Антикризове управління є симбіозом стратегічного управління (через реалізацію стратегії недопущення кризи) і оперативного (тактичного) менеджменту (через реалізацію стратегії подолання кризи) [19]. Вони передбачають здійснення керівництвом підприємства організаційно-економічних, правових, технічних та інших заходів, спрямованих на зміну структури управління, зміну форми власності, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, підвищення ефективності виробництва [20].

Таким чином, антикризова стратегія є складовою частиною загальної системи антикризового управління, тому розглянемо дане поняття детальніше і надамо основні наукові підходи щодо його тлумачення.

На нашу думку найбільш вдалий огляд наукових трактувань категорії «стратегія антикризового управління» було зроблено Івановою В.С. [21]. Надамо її авторську систематизацію в додатку Б (табл. Б.1).

Думки науковців щодо визначення сутності стратегії антикризового управління суттєво відрізняються одна від одної. Зокрема Оборська С.Г. та Александров Г.А., що це офіційний документ підприємства, що застосовується в період кризового стану. Филипенко О.М., Зіновева І.В., Камнева А.В., Черпак А.Ю. та Брінь П.В. трактують дану категорію як інструмент управління в кризовому становищі. В свою чергу Юрик Н.Є. та Король В.С. вважають, що антикризова стратегія це стратегічний план дій на певний період часу в довгостроковій перспективі з метою зміцнення позицій підприємства та досягнення цілей діяльності. Лабунський Д.О., Рубан Д.О. розділяють думки попередніх авторів, однак трактують антикризову стратегію як конкретну систему заходів. Ряд вчених таких як Кулікова Л.В, Войтович О.А., Косилюк О.І. та Штангрет А.М. розуміють дане поняття як зусилля підприємства, однак не обумовлюють їх цілеспрямованість.

Отже, на основі аналізу ряду наукових джерел було визначено що така стратегія це комплекс заходів антикризового управління на довгострокову перспективу, які спрямовані на попередження та уникнення кризи в діяльності підприємства.

Антикризова стратегія формується в межах загального стратегічного планування, але особливістю є акцентування уваги на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначення завдань, розроблення та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства у кризовій ситуації [22].

Отже, фактично антикризова стратегія - це план дій на певний період, який має за мету звести до нуля ймовірність виникнення кризових явищ, послабити чи подолати наслідки кризи, а також зміцнити позиції підприємства на ринку. Особливістю антикризового стратегічного управління як винятково ефективного управлінського інструменту є те, що воно дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища організації та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів [22].

Головні характеристики стратегії антикризового управління наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристики антикризової стратегії як об'єкту управління

<b>Сутнісні ознаки</b>	<b>Визначення «Стратегія антикризового управління»</b>
Мета	Довготривале функціонування підприємства за умов уникнення, своєчасного попередження, послаблення, подолання кризових явищ, а також мінімізація їх негативних наслідків
Завдання	Вирішення протиріч, неузгодженостей між цілями підприємства, наявними ресурсами і можливостями, зовнішнього та внутрішнього середовища
Суб'єкт управління	Власник або керівник підприємства; менеджери різних рівнів, які займаються плануванням антикризових заходів та здійснюють контроль за їх своєчасною реалізацією
Об'єкт управління	Антикризова стійкість підприємства, яка характеризує здатність підприємства не допускати кардинального впливу кризи на його фінансово-господарську діяльність
Функціональна підпорядкованість	Підпорядковується головній меті антикризового управління підприємством
Часова орієнтація	Обмежений термін реалізації (1-3 роки). Така стратегія вважається реалізованою, в момент, коли з'ясується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувався стійка тенденція покращення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності його діяльності

## Продовження таблиці 1.2

Ціннісні пріоритети	Збереження цілісності підприємства, інноваційність, протистояння турбулентним процесам зовнішнього оточення, забезпечення стабільного положення підприємства на ринку та інші
Умови	Непередбачуваність та швидкість змін внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства, що обумовлює необхідність врахування вірогідності прояву турбулентних процесів в діяльності підприємства, що виникають випадково, розмір та амплітуда яких змінюється хаотично в певному інтервалі часу, а агресивність поведінки впливає на інваріантність напрямків антикризового розвитку підприємства
Пріоритетність	Пріоритетність антикризової стратегії. Тобто, під час виходу підприємства з кризового стану загальнокорпоративна, а також, функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту
Результативність реалізації	Підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабістю наслідків від успішного (відновлення потенціалу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії

Джерело: [22, 23]

Вибір виду антикризової стратегії залежить від ситуації на підприємстві з урахуванням його цілей та задач. В системі антикризового управління існує ціла низка антикризових стратегій, які доцільно згрупувати відповідно до їх основних характеристик.

Надамо перелік видів антикризових стратегій в додатку В (табл. В.1) [21], а зв'язок вищезазначених стратегій та фаз життєвого циклу підприємства на рисунку 1.2.

Підприємства можуть реалізовувати антикризові стратегії у рамках загальних антикризових стратегій, вибір яких зумовлений наявністю внутрішніх ресурсів підприємств і можливостей у маркетинговому середовищі.

Антикризова стратегія буде ефективною, якщо буде: диференційована за видами криз; враховано глибину протікання кризи; враховано причини розвитку кризи; враховано стадію життєвого розвитку кризи [22].

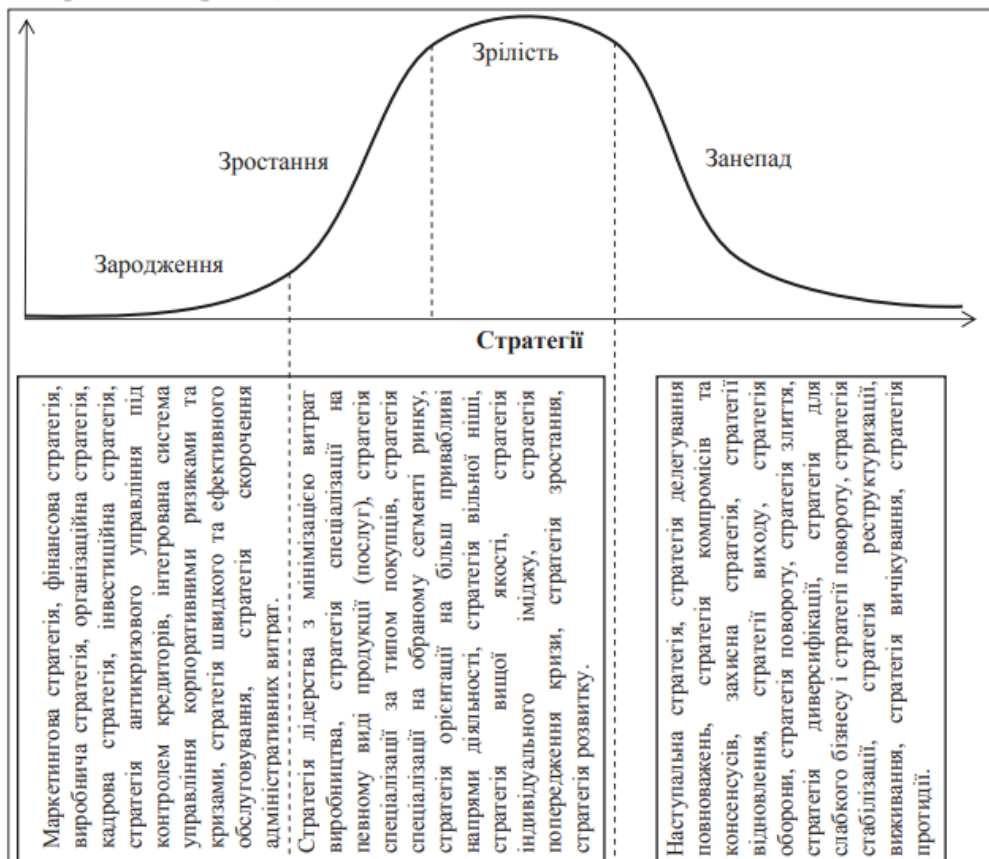


Рисунок 1.2 – Застосування антикризових стратегій у діяльності підприємства залежно від стадії життєвого циклу

Джерело: [21]

Для досягнення максимального ефекту підприємству необхідно використовувати комплекс антикризових стратегій. При цьому слід враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Також не менш важливим є те, що більшість їх видів починати застосовувати бажано з першого дня діяльності суб'єкта господарювання.

## 1.2. Процес управління антикризовою стратегією на підприємстві в сучасних умовах

Процес управління антикризовою стратегією нерозривно пов'язаний із стратегічним плануванням. Воно являє собою процес створення та підтримки відповідності між цілями, можливостями та шансами на успіх в стратегічній

перспективі. При цьому основною метою стратегічного планування є виявлення напрямів діяльності підприємства, які мають найбільшу перспективу отримання ефективного результату. В рамках цього одним із найважливіших етапів є визначення та врахування можливих ризиків та невизначеності. Для мінімізації їх впливу на діяльність підприємства, в стратегічному плануванні має місце формування (вибір або розробка) та реалізація антикризової стратегії, що по своїй суті і є управлінням стратегією антикризового менеджменту.

Як зазначалось раніше, антикризове управління являє собою симбіоз стратегічного та тактичного управління. При цьому оперативне та стратегічне планування є взаємозалежними і застосовувати їх окремо неможливо (Рис. 1.3).

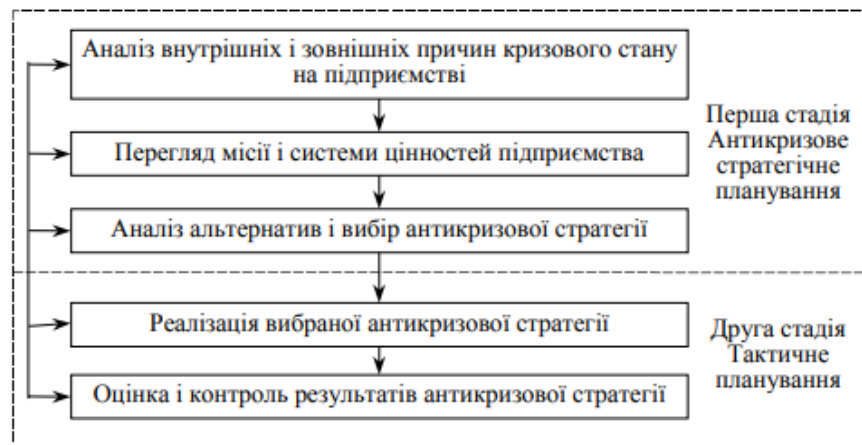


Рисунок 1.3 – Стратегічне та тактичне антикризове планування

Джерело: [24]

Виходячи з міркувань, що ефективне антикризове управління в рамках тільки стратегічного управління, так само, як і в рамках тільки оперативного менеджменту, неможливе, пропонуємо стратегію антикризового розвитку підприємства, реалізація якої і буде втілювати процес стратегічного антикризового управління. При цьому варто відмітити, що стратегія антикризового управління включає в себе стратегію подолання кризи та стратегію її недопущення [19].

Вибір стратегій антикризового управління являє собою модель, що складається з окремих блоків: системи антикризового управління; механізму

антикризового управління; процесів антикризового управління; процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління [22].

При цьому особливу увагу повинно бути зосереджено на організаційному механізмі розробки стратегії антикризового розвитку підприємства. Ще на етапі планування стратегії формується так званий ланцюг системоутворюючих елементів, що включає місію, мету, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії, планування реалізації стратегії та оцінку потенційної її ефективності [25].

Реалізація стратегії антикризового розвитку підприємства включає проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку сценарію стратегії (як фактичного, так й прогнозованого), розробку заходів щодо недопущення або подолання кризи, реалізацію відповідних заходів та оцінку їх ефективності [25].

Критеріями вибору антикризової стратегії для окремого підприємства є основні узагальнюючі показники та їх рівень в рамках оцінювання кризового стану. Серед таких показників виділяють абсолютні та відносні величини прибутковості, ліквідність, платоспроможність, ділову активність, використання основних фондів, ефективність кадрових ресурсів та показник ймовірності банкрутства підприємства.

Розглянемо більш детально процес розробки стратегії подолання кризи.

Основними чинниками, які можуть впливати на розробку антикризової стратегії, можуть бути: категорія проблеми; умови виконання управлінських рішень; достатність вихідної (первинної) інформації; достовірність інформації; масштаб проблеми; технічне оснащення [22].

Для визначення стратегії, яку необхідно обрати підприємству з метою виходу з кризової ситуації, треба провести структурно-морфологічний аналіз кризової ситуації (рис. 1.4) [22].

Після визначення причин кризи і розміщення із у ранжируваному ряді із встановленням значущих (важливих) до менш важливих здійснюють вибір стратегії майбутньої діяльності підприємства. На цьому етапі доцільно

виділити три варіанти стратегії майбутньої діяльності підприємства. Перший варіант (варіант 1 на рис. 1.4) – приймається рішення, що непотрібно проводити ніяких змін у напрямку діяльності підприємства. Другий варіант (варіант 2 на рис. 1.4) – приймається рішення, що у діяльність підприємства вводяться нові елементи (наприклад, нова технологія). Перехід до нового напрямку діяльності дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Третій варіант (варіант 3 на рис. 1.4) – приймається рішення, що діяльність підприємства змінюється повністю й в кінцевому результаті одержується новий продукт (продукція). Це означає, що принципіальний новий напрямок дозволить підприємству вийти із кризової ситуації і стати конкурентоспроможним на ринку [22].

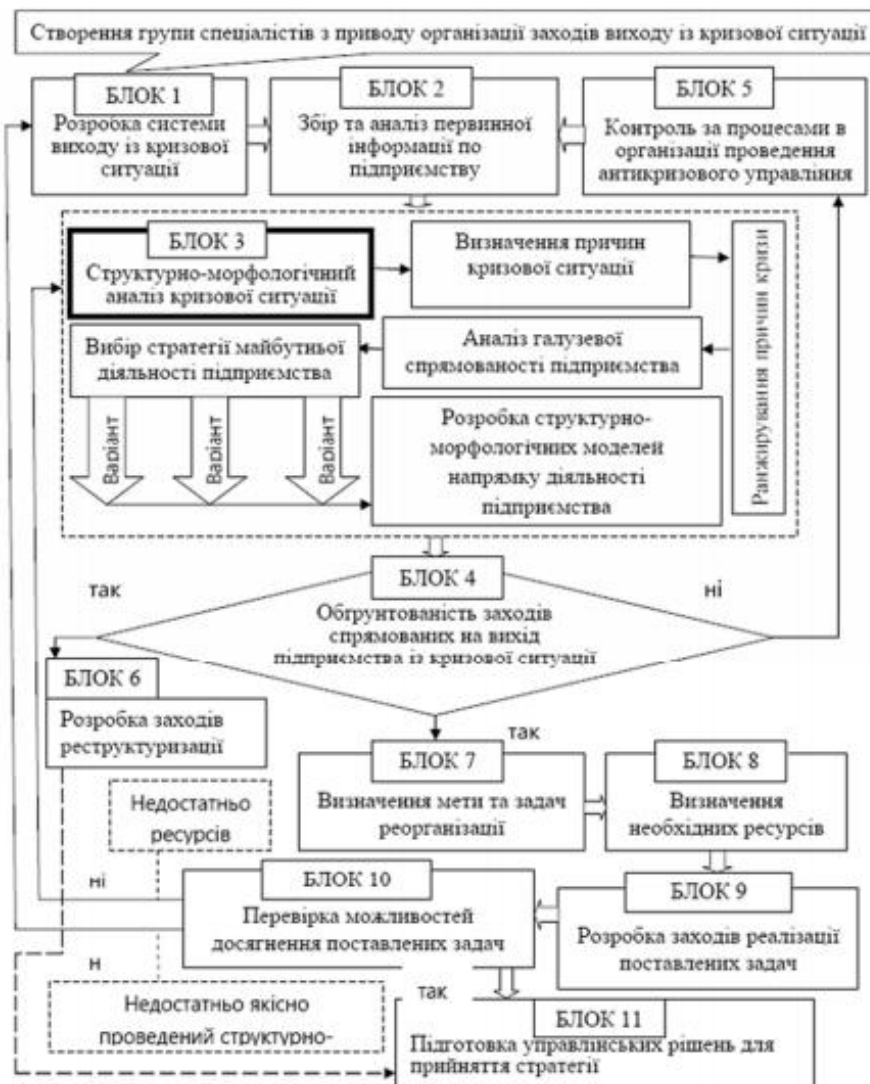


Рисунок 1.4 - Схема управління антикризовою стратегією в умовах кризи

Джерело: [22]

Між блоками схеми послідовності розробки стратегії управлінських рішень в антикризовому управлінні підприємством встановлюються характерні взаємодії. Трансформаційні процеси підприємства, визначені специфічними умовами й можливістю призупинення кризи, що обумовлюється синергічним впливом факторів економічного розвитку підприємства [22].

Реалізація стратегії включає в себе кілька етапів: затвердження обраної антикризової стратегії, її узгодження з цілями організації; інформування співробітників організації і проведення підготовчої роботи з метою більш швидкої та ефективної реалізації антикризової стратегії; забезпечення необхідного для проведення змін грошового рівня організації (позика коштів, кредити тощо); приведення виробничого та інших процесів на рівень, відповідний обраної стратегії [22]. Заключним етапом реалізації антикризової стратегії є оцінка результатів в ході реалізації стратегії. Тобто проводиться аналіз відповідності отриманих результатів поставленим завданням та цілям. Це і є процес оцінки ефективності управління антикризовою стратегією.

### **1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією**

Ефективність управління антикризовою стратегією можна визначити як здатність підприємства досягати поставлених цілей незважаючи на вплив кризоутворюючих факторів з мінімальними збитками в довгостроковій перспективі.

Аналіз наукових праць, в яких окреслена проблема оцінки ефективності управління антикризовою стратегією, дає змогу виокремити два основні напрями її проведення: експрес-діагностика фінансового стану (фінансово-економічний аналіз підприємства); комплексний аналіз на основі використання моделей оцінки ймовірності банкрутства (враховується галузева приналежність підприємства та особливості його функціонування на базі використання показників фінансового стану підприємства) [14].

Таким чином оцінка результативності антикризової стратегії здійснюється на основі застосування методик оцінки фінансового стану та кризового стану за ймовірністю банкрутства підприємства.

Загалом методичне забезпечення діагностики кризи та ймовірності загрози банкрутства характеризується різноманітною кількістю наявних підходів та інструментів. Вони різняться за об'єктами оцінки, складністю розрахунків та витратами на їх проведення, масштабністю аналізу та ін. Надамо основну системну класифікацію існуючих методик на рис. 1.5.

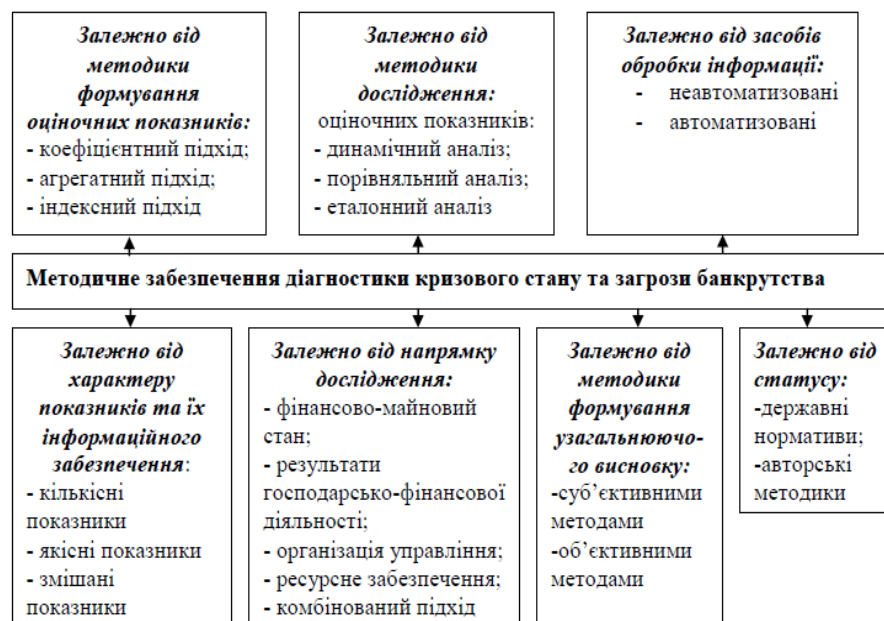


Рисунок 1.5 – Методики оцінки діагностики кризи та ймовірності банкрутства

Джерело: [14]

Розглянемо більш детально експрес-діагностику та моделей банкрутства як фундаментальних методик оцінки ефективності управління антикризовою стратегією.

Експрес-діагностику фінансового стану підприємства здійснюють на основі розрахунку показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та порівняння їх із нормативними значеннями.

Залежно від конкретних завдань фінансовий аналіз може здійснюватися в таких видах:

- експрес-аналіз. Використовується для одержання загального уявлення про фінансове становище підприємства на підставі використання форм зовнішньої бухгалтерської звітності.
- фундаментальний фінансовий аналіз. Призначений для отримання загальної оцінки фінансового становища підприємства. Проводиться на базі форм зовнішньої бухгалтерської звітності, а також розшифровок статей звітності, даних аналітичного обліку, результатів незалежного аудиту тощо [26].

І. О. Бланк визначає наступні етапи здійснення експрес-діагностики (див. рис. 1.6)

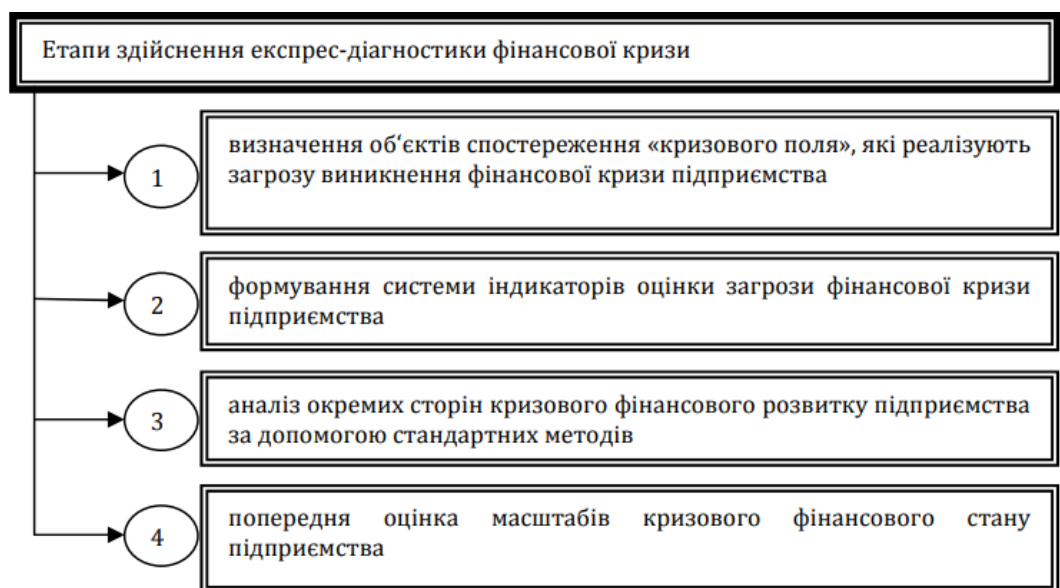


Рисунок 1.6 – Етапи здійснення експрес-діагностики фінансової кризи підприємства

Джерело: [27]

Експрес-діагностика може передбачати використання наступних методів: горизонтальний (трендовий), вертикальний (структурний) та порівняльний фінансовий аналіз; аналіз фінансових коефіцієнтів; аналіз фінансових ризиків; інтегральний фінансовий аналіз, заснований на моделі Дюпона.

Поряд з експрес-діагностикою для оцінки ефективності управління антикризовою стратегією використовуються моделі оцінки ймовірності банкрутства. В практиці оцінювання ймовірності банкрутства виділяють 3 типи

моделей: статистичні, теоретичні та моделі штучного інтелекту, основну частку з яких займають перші [28].

Наразі широкої популярності набуло застосування статичних моделей на основі дискримінантного аналізу. Як зазначає провідний вітчизняний вчений-економіст Матвійчук А. В., саме розрахунок інтегрального показника в рамках дискримінантного аналізу має найбільшу частоту використання (30,3%) та відносно високу точність передбачення (86%) [29].

Дискримінантний аналіз полягає в оцінці співвідношення фінансових коефіцієнтів, побудові дискримінантної функції за допомогою математично-статистичних процедур та розрахунку інтегрального показника  $Z$ . На основі його аналізу з високою долею ймовірності можна передбачити банкрутство суб'єкта господарювання [28] і виявити напрями удосконалення антикризового управління на засадах стратегування.

Загальний вигляд дискримінантної функції є наступним [28]:

$$Z = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (1.1)$$

де  $Z$  – індекс ймовірності банкрутства (залежна дискримінантна змінна);

$x_1, x_2, \dots, x_n$  – показники (фактори впливу) діяльності підприємства (незалежні змінні дискримінантної функції);

$a_1, a_2, \dots, a_n$  – параметри, що показують ступінь впливу показників на ймовірність банкрутства (коефіцієнти дискримінантної функції);

$a_0$  – вільний член.

Найбільш відомими моделями оцінки ймовірності банкрутства є моделі, запропоновані Е. Альтманом, Г. Спрінгетом, Р. Лісом, Р. Таффлером, Г. Тішоу. В зарубіжній практиці фундаментальними стали моделі Е. Альтмана 1968 та 1983 років. Вони були розроблені для підприємств, акції яких котируються та не котируються на біржі відповідно. Його розробки продовжив Г. Спрінгет, який створив модель на основі дослідження 19 фінансових показників, що дозволяє визначати ймовірність з точністю до 92%. Основою розрахунків для моделей Р. Ліса, Р. Таффлера і Г. Тішоу є показники прибутковості та активи підприємства [30].

З-поміж українських вчених, які працювали в даному напрямі варто виділити О. Терещенка, В. Мартиненка, А. Матвійчука. Зокрема, саме О. Терещенко підняв проблему адаптації дискримінантних моделей ймовірності банкрутства до умов господарювання вітчизняних підприємств та першим розробив універсальну дискримінантну функцію на основі шести факторів. Наразі найоптимальнішою, згідно наукових досліджень і з чим варто погодитись, для українських суб'єктів господарювання вважається дискримінантна модель А. Матвійчука, адже вона має найбільшу точність діагностування банкрутств [31]. Особливістю економіко-статистичної моделі В. Мартиненка є те, що вона розроблена для підприємств, які мають високу оборотність (підприємства харчової промисловості, громадського харчування) та дозволяє враховувати специфіку галузі [30].

Представимо розрахунок моделей прогнозування банкрутства підприємства в додатку Г (табл. Г.1).

Використання як зарубіжних, так і вітчизняних моделей дискримінантного аналізу необхідно здійснювати з обережністю з урахуванням цілого переліку вимог, а саме: застосовувати моделі в тому періоді часу, у якому вони були розроблені або з незначним запізненням; враховувати специфіку підприємств залежно від видів економічної діяльності; встановити відповідність підприємства, що оцінюється, за розмірами, напрямом та обсягом діяльності об'єктам вибірки, на основі якої було розроблено модель та ін. [26].

### **Висновки до розділу I**

У процесі дослідження виявлено, що антикризове управління та антикризова стратегія як його складова, займають важливе місце в діяльності підприємства.

Було встановлено, що категорія «антикризове управління» є дискусійним поняттям серед вчених-економістів. На основі аналізу наукової літератури було ідентифіковано 4 підходи до визначення даної категорії. Враховуючи проведений аналіз наукових здобутків в даній області, запропоновано власне

авторське тлумачення даного поняття на основі застосування системного підходу. Його суть полягає в тому, що антикризове управління це система, основу якої становить розроблення прогнозів, використання профілактичних дій недопущення настання кризи, своєчасна діагностика кризи, оперативне реагування на нестабільність та запровадження ліквідаційних заходів з метою недопущення посилення кризи, включаючи настання банкрутства.

Антикризова стратегія є частиною системи антикризового управління. Основна мета даної системи – це максимально швидке відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства для запобігання банкрутству.

На основі аналізу ряду наукових джерел було обґрунтовано, що антикризова стратегія це комплекс заходів антикризового управління на довгострокову перспективу, які спрямовані на попередження та уникнення кризи в діяльності підприємства.

В ході дослідження розглянуто основні сутнісні характеристики антикризової стратегії такі як мета, завдання, суб'єкт, об'єкт управління, часова орієнтація, функціональна підпорядкованість та ін.

Охарактеризовано основні види антикризових стратегій, та виявлено, що вони різняться між собою залежно від засобів антикризового управління, суб'єктів управління, тактики, стадії впровадження, від витратних переваг, цілей та стану кризи. При цьому ідентифіковано зв'язок між фазою життєвого циклу та застосуванням антикризової стратегії у діяльності підприємства.

Розглянуто процес управління антикризовою стратегією. Основними системоутворюючими елементами даного процесу є формування місії, мети, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, вибір та планування реалізації стратегії, оцінка її можливої ефективності.

В роботі було проаналізовано науково-методичні підходи оцінки ефективності управління антикризовою стратегією. Ефективність управління антикризовою стратегією можна визначити як здатність підприємства досягати поставлених цілей незважаючи на вплив кризоутворюючих факторів з

мінімальними збитками в довгостроковій перспективі. Оцінка результативності антикризової стратегії здійснюється на основі застосування методик оцінки фінансового стану та кризового стану за ймовірністю банкрутства підприємства. Визначено, що дані методики вони характеризуються значною кількістю підходів та інструментів відповідно до об'єктів оцінки, складністю розрахунків та витратами на їх проведення, масштабністю аналізу та ін. На основі проведеного аналізу виділено два методи оцінки ефективності управління ефективності антикризової стратегії, а саме експрес-діагностика та дискримінаційний аналіз, як найбільш точних та найпоширеніших в економічній практиці.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

### 2.1. Господарсько-правові засади діяльності та загальна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відноситься до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування.

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є складовою частиною кондитерської корпорації «Рошен», яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в світі. На сьогодні асортимент підприємства складає більше 100 найменувань продукції. Виробництво орієнтоване на виготовлення шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній».

Загальні відомості про Товариство подані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про місцезнаходження та основні реквізити ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Скорочене найменування підприємства	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Код за ЄДРПОУ	00382125
Місцезнаходження	проспект Науки, буд.1, Голосіївський р-н, м. Київ
Поштовий індекс	03039
Міжміський код, телефон та факс	(044) 531-44-21, (044) 531-42-61
Електронна поштова адреса	lawyer@condfab.kiev.ua

*Джерело: [33]*

Основними видами діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за КВЕД є: 10.71. [2010] Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; 10.72. [2010] Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого

зберігання; 10.82. [2010] Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів [33].

Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» [33].

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» засноване як Закрите акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика імені Карла Маркса» на підставі рішення установчих зборів засновників від 24.05.1994 р. шляхом реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» внаслідок повного викупу державного майна цього підприємства Організацією орендарів Київської кондитерської фабрики ім. Карла Маркса за договором купівлі-продажу державного майна від 30 грудня 1993 року № 48. Засновниками Товариства виступили фізичні та юридичні особи, що набули право власності на акції Товариства в процесі реорганізації (перетворення) Орендного підприємства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса» Таким чином ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником всіх його прав та обов'язків [34].

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 21.09.2009 року найменування Товариства змінене на Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен», у зв'язку з приведенням діяльності Товариства у відповідність з Законом України «Про акціонерні товариства» [34].

Рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 19.04.2017 року найменування Товариства було змінене на Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства [34].

Статутний капітал підприємства становить 175 833 098 гривень. Розмір статутного капіталу визначається загальною номінальною вартістю акцій Товариства. Статутний капітал фабрики поділений на 703 332 392 штук простих іменних акцій, номінальною вартістю 25 копійок кожна [34].

Акціонерами даного підприємства є Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (73.4772 %) та Товариство з обмеженою відповідальністю «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» (23.5464 %) [33].

ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: Загальні Збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства; Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [34].

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою підприємства [34].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу Корпорації «Рошен», яка має дивізіональну структуру управління. Наведемо її структуру управління на рис. 2.1.

Аналізуючи структуру управління корпорації, бачимо, що безпосередньо генеральній дирекції підпорядковуються: територіальні дивізіони та функціональні дивізіони (виробничо-аналітичний відділ, експортний відділ, відділ постачання та відвантаження, відділ зовнішньо-економічної діяльності, транспортний відділ та всі директори відповідно, бухгалтерія і відділ кадрів).

В підпорядкуванні директора з продажу: відділ продажу та відділ виписки. В підпорядкуванні технічного директора – технічний відділ. В підпорядкуванні директора з розвитку: відділ обладнання, відділ маркетингу, відділ дизайну. В підпорядкуванні бухгалтерії - фінансовий відділ.

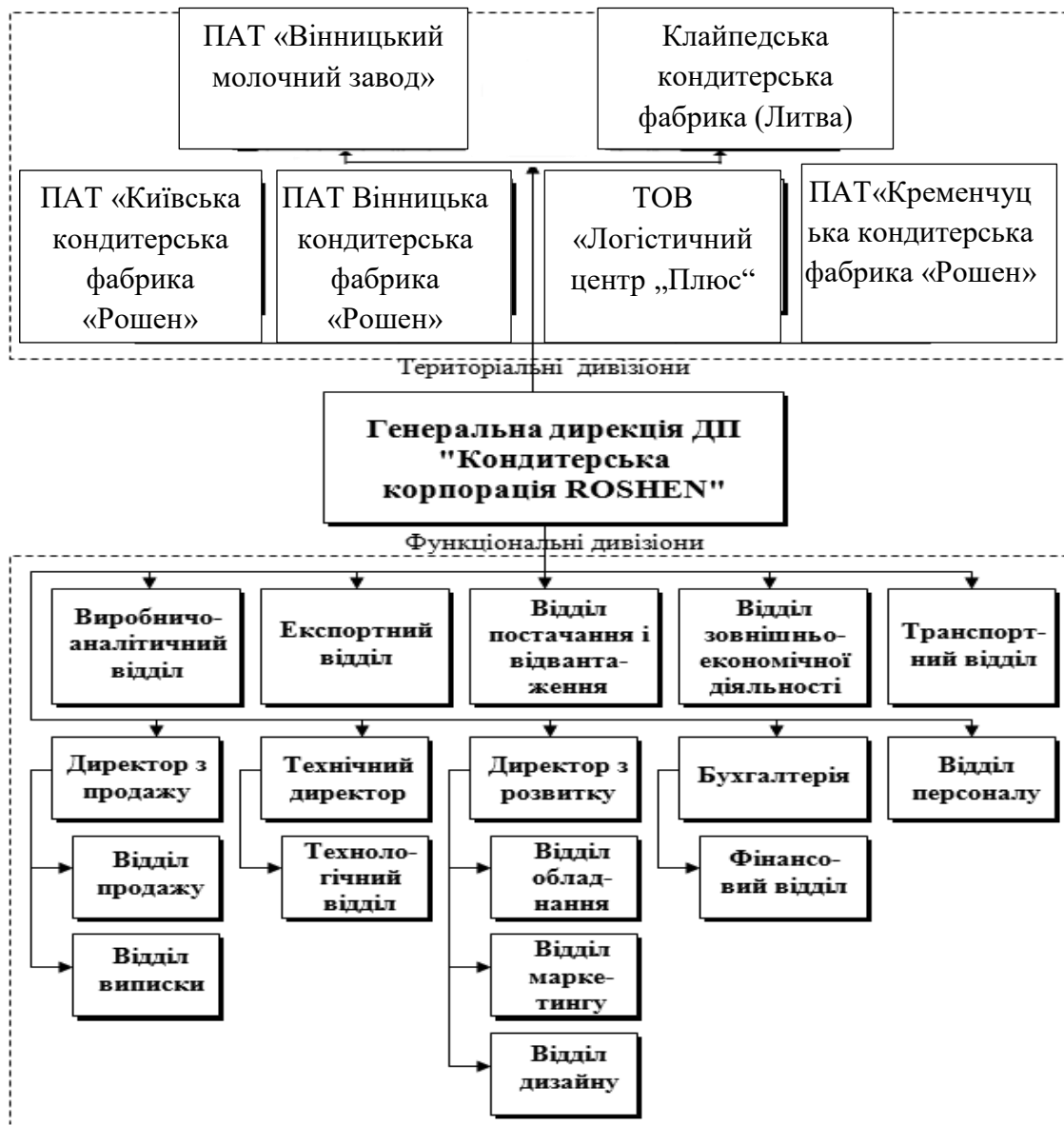


Рисунок 2.1 – Структура управління корпорації «Рошен»

На ПАТ «Київська кондитерська фабрика» впроваджена цехова структура виробництва, де у шести основних цехах здійснюються визначальні стадії перетворення сировини і напівфабрикатів у готову продукцію. До основних цехів фабрики відносяться: роздрібний цех, де виготовляються цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремовими, збитими начинками, праліновими та комбінованими корпусами, а також цукерки на молочній основі; карамельний цех, в якому виробляється карамель різних гатунків, льодяникова з фруктовими-ягідними, лікерними, помадними, шоколадно-лікерними та подвійними начинками; борошно-кондитерський цех, що

виготовляє зтяжні, здобні та цукрові сорти печива; шоколадний цех виробляє шоколад звичайний і десертний з добавками і без них, шоколад з начинками, куполоподібні цукерки типу «Асорті», а також какао порошок; цукерковий цех виготовляє цукерки з помадними корпусами, ірис, цукерки типу «Батончик» та молочні легко глазуровані; у мармеладному відділенні цеху виготовляються мармелад, фруктово-ягідний, желейний нарізний, зефір, лимонні часточки тощо; крекерний цех, де виготовляють різні сорти крекерів («Солоний», «Солодкий», «Ніжний» та інші) [35]. Робота допоміжних цехів направлена на забезпечення основного виробництва необхідними матеріалами та напівфабрикатами, ремонтно-налагоджувальними послугами та енергією.

Продукція фабрики представлена на ринках України, США, Канади, Узбекистану, Казахстану, Литви, Азербайджану, Латвії, Естонії, Киргизстану, Молдавії, Ізраїлю, Вірменії та інших країнах [36].

Всі вироби Київської кондитерської фабрики «Рошен» є сертифікованими згідно міжнародних стандартів якості та безпеки харчування, таких як ISO 9001: 2008 та ISO 22000: 2005. Це підтверджується наявністю у підприємства сертифікатів відповідності [36].

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Всі кондитерські фабрики корпорації «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів, є запорукою головних переваг продукції «Рошен» [36].

Головні постачальники корпорації «Рошен» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Постачальники корпорації «Рошен»

Сировина	Компанія-постачальник
Какао-боби	швейцарська компанія Talosa
Какао-порошок	«Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ)
Цукор	Полтавський цукрозавод
Рослинні жири (для начинки)	Компанії Австралії
Сухе молоко	Польська компанія «Пемпакс»
Емульгатори, ванілін	Німецька компанія «Vita+»
Харчові добавки (ароматизатори)	Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький; дочірнє підприємство Санкт-Петербурзького комбінату)
Алкогольна продукція	ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-коньячний завод

Джерело: [37]

Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є: ТОВ «Ди-АД» (м. Дніпропетровськ і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг); ПФ «Союз» (Харківська область); ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області); ТОВ «Спарк» (Запорізька область); ТОВ «Будінформ» (Сумська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області) [37].

Канали збуту продукції корпорації «Рошен» представлено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Канали збуту продукції корпорації «Рошен»

Джерело: [37]

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, а саме: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «Мир», ТОВ «Шоколадна компанія «Мир» ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер» (рис. 2.3.) (\*Дані взято загалом для корпорації «Рошен», оскільки окремо визначеної частки підприємств, що входять в корпоративну групу не представлено) [38].

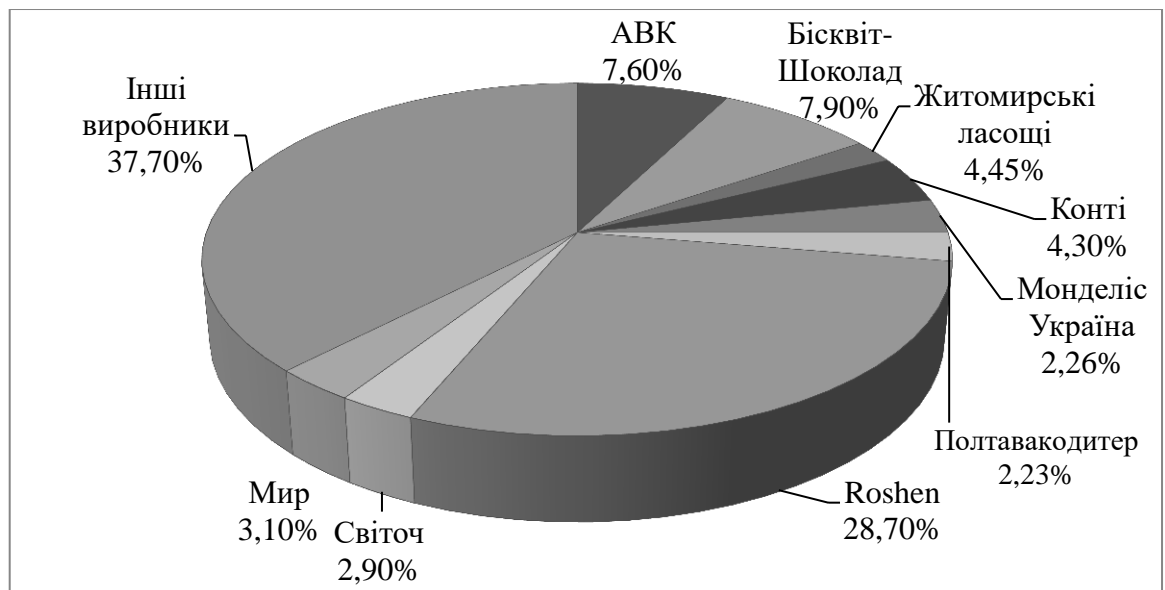


Рисунок 2.3 – Розподіл часток між учасниками кондитерського ринку України у 2016 році, %

Джерело: [38]

В найближчій перспективі ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» планує розширити асортимент виробів, зменшити їх собівартість та підвищити якість. Для цього підприємство передбачає здійснення оптимізації логістичних процесів, механізації та автоматизації виробництва, раціоналізації використання теплоенергетичних ресурсів, модернізації обладнання.

Основними проблемами розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є нестабільність цін на сировину, зокрема какао, що підвищує собівартість продукції, як головного компонента. Також проблемою є постійне

зниження якості вітчизняної сировини, яка починає не відповідати стандартам виробників, тому постає проблема в постачанні відповідних ресурсів. Найбільш головною перешкодою для ефективного розвитку підприємства є заборона експорту продукції на ринок Російської Федерації, таким чином підприємство втратило основний ринок збуту та скоротило свої виробничі потужності. Цей фактор повипливав також на масове скорочення кількості персоналу підприємства.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Для оцінки загального економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснимо оцінку ефективності використання основних та оборотних фондів підприємства; охарактеризуємо показники використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці; проаналізуємо виробництво, собівартість та структуру реалізованої продукції; здійснимо аналіз фінансового стану підприємства.

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Інформація про основні засоби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2017 р.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	575549	700513	0	24232	575549	724745
будівлі та споруди	218295	338438	0	988	218295	339426
машини та обладнання	211578	212707	0	1251	211578	213958
транспортні засоби	759	3417	0	0	759	3417
земельні ділянки	136560	136560	0	0	136560	136560
інші	8357	9391	0	21993	8357	31384
2. Невиробничого призначення:	817	781	0	0	817	781
будівлі та споруди	694	668	0	0	694	668

## Продовження таблиці 2.3

машини та обладнання	3	3	0	0	3	3
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	120	110	0	0	120	110
Усього	576366	701294	0	24237	576366	725526

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

## Первісна вартість основних засобів:

- станом на 01.01.2017 р. – 901998 тис.грн.;
- станом на 31.12.2017 р. - 1044508 тис. грн.

## Ступінь зносу основних засобів:

- станом на 01.01.2017 р. - 325632 тис.грн. (36.10%);
- станом на 31.12.2017 р. - 343214 тис. грн. (32.86%).

## Залишкова вартість основних засобів:

- станом на 01.01.2017р. - 576366 тис.грн.;
- станом на 31.12.2017 р. - 701294 тис. грн.

## Орендовані основні засоби обліковуються поза балансом.

Аналізуючи таблицю 2.3, можна зробити висновок, що в структурі основних засобів підприємства переважають фонди виробничого призначення, що складають маже 99 % усіх основних фондів. Відповідно засоби невиробничого призначення становлять близько 1 %. Основна частка – власні основні засоби. Знос основних засобів становить 32.86%.

Проаналізувавши річну фінансову звітність за 2017 рік робимо висновок, що структура оборотних засобів підприємства виглядає наступним чином: найбільшу частку складає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 56%, а також інша поточна дебіторська заборгованість – 25%. Запаси становлять 9% всіх оборотних фондів. Гроші та їх еквіваленти – 7%.

Результати оцінювання ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники використання основних та оборотних фондів  
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017 р. до 2016 р.	
						Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Коефіцієнт оновлення (прибуття) основних засобів	0,06	0,02	0,01	0,03	0,02	-0,01	-33,33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,008	0,062	0,032	0,030	0,00	-6,25
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,32	0,34	0,36	0,33	-0,03	-8,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,68	0,66	0,64	0,67	0,03	4,69
Фондовіддача	0,52	0,39	0,38	0,39	0,37	-0,02	-5,13
Фондомісткість	1,91	2,56	2,62	2,54	2,67	0,13	5,12
Фондоозброєність	423,89	528,74	721,87	774,89	815,87	40,98	5,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	0,44	17,46
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-21,00	-14,69
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,19	0,24	0,36	0,40	0,34	-0,06	-15,00

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відобразимо наочно динаміку зміну показників фондовіддачі, фондомісткості та коефіцієнту оборотності оборотних активів на рис. 2.4.

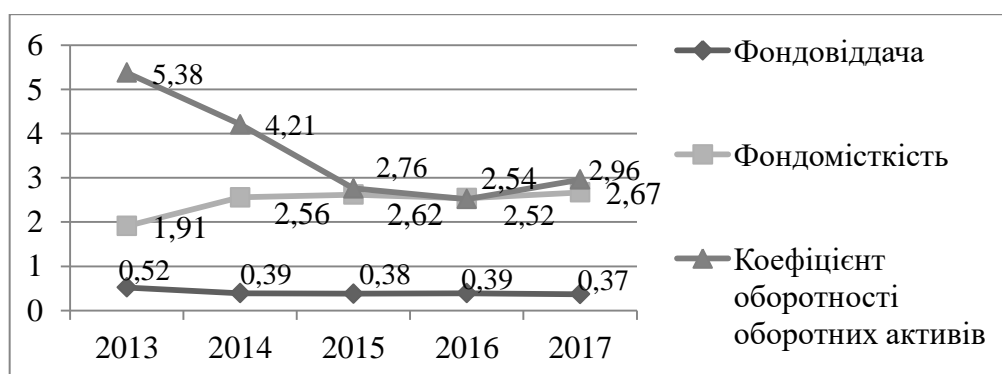


Рис. 2.4 – Динаміки зміни показників використання основних та оборотних фондів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, щодо ефективності використання оборотних фондів, можна виділити наступне: впродовж 2014-2016 показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Наразі за звітний період (2017 рік) оборотні активи здійснили 2,96 обороти, отже оборотність порівняно з попереднім роком зросла. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність коштів та відносна нестабільність його фінансового стану.

В 2017 році величина оборотних коштів на 1 грн. реалізованої продукції досягла величини 0,34 к., що на 15% менше, ніж в 2016. Таким чином, динаміка коефіцієнту завантаженості свідчить про покращення ефективності використання оборотних коштів. Однак за нормальних умов чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції, тим краще вони використовуються.

Щодо основних фондів, результати табл. 2.4 свідчать також про те, що підприємство не приділяє належної уваги питанням оновлення своїх основних фондів, про що свідчать критично низькі значення коефіцієнтів прибуття. Це можна пояснити достатнім рівнем придатності основних засобів при невисокому зносі та вибутті. Тому для покращення свого матеріально-технічного стану, підприємству необхідно щорічно оновлювати більшу частину його основних фондів, шляхом купівлі ОЗ, модернізації, реконструкції тощо.

Про задовільний стан використання основних засобів свідчать величини фондоддачі та фондомісткості. Після 2013 року, з незначним покращенням у 2016 р., прослідковується спадна тенденція фондоддачі виробництва, натомість фондомісткість щорічно зростає. Позитивним фактором є те, що наразі на підприємстві високий рівень фондоозброєності робітників. Однак його збільшення протягом 2013-2017 років відбулося не через оновлення основних фондів, а лише за рахунок істотного скорочення чисельності працівників.

Проведемо аналіз трудових ресурсів та витрат на оплату праці за 2013-2017 роки та відобразимо отримані результати в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017 р. до 2016р.	
						Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1742	1383	906	761	783	22	2,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	142639	109392,3	105714,3	104558	107695	3137	3,0
Продуктивність, тис. грн./чол.	221,4	206,8	275,8	304,8	305,1	0,31	0,1
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	38	35	44	44	44	0	0,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,8	32,54	62,3	24,4	21,1	-3,4	-13,8
Коефіцієнт обороту по прийому, %	2,5	7	13,6	27,1	24,3	-2,8	-10,4
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,86	0,87	0,77	0,26	0,38	0,1	45,8

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, середньооблікова чисельність за 2017 рік склала 783 особи. В порівнянні з 2016 роком збільшення кількості робітників фабрики відбулося на 22 особи (на 2,9%).

Протягом 2013-2015 років має місце негативна динаміка коефіцієнту плинності кадрів, який у 2015 році досяг свого критичного значення. Аналогічну тенденцію має коефіцієнт обороту по звільненню. Після введення Росією ембарго на поставку кондитерських виробів ТМ «Рошен», куди експортувалося більше чверті продукції, корпорація скоротила виробництво, в тому числі зменшила виробничі потужності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тому це повело за собою звільнення частини штату

працівників. Уже в 2016-2017 роках тенденція до скорочення робітників помітно зменшилась, однак дані коефіцієнти все ще залишаються за межами норми. Така ситуація з кадрами призвела до щорічного зменшення фонду оплати праці на підприємстві. За 2016 рік його розмір скоротився на 1156,3 тис. грн., що складає -1,09 % порівняно з 2015 та – 4,41% з 2014 р. У звітному 2017 році фонд оплати праці підвищився на 3%. Натомість останні роки підприємство має високі показники по прийому на роботу нових працівників.

Також зросла питома вага фонду оплати праці в собівартості продукції. В 2014 році спостерігалось її незначне скорочення на 8%, однак уже в 2015 частка знову зросла на 9% і тримається на одному рівні і до сьогодні.

За значенням показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, так як обсяг виробленої продукції на одного працівника в звітному році складає 305,1 тис. грн.

Загальна кількість працівників на підприємстві - 783 особи, серед яких найбільшу частку виробничий персонал, а саме працівники виробничих цехів. Віковий склад персоналу: середній вік становить 40 років. Стать: 65 % персоналу становлять жінки, 35 % чоловіки. Рівень освіти: вище керівництво компанії (100 %) має вищу освіту, персонал – 90 % мають диплом про вищу та середню спеціальну освіту. Так зростає кількість персоналу з вищою освітою. Кадрова програма підприємства спрямована на забезпечення підвищення рівня кваліфікації.

Фонд оплати праці на підприємстві становить 107695 тис. грн. Структура фонду складається з фонду основної заробітної плати (75%), додаткової заробітної плати (13%) та інших заохочувальних та компенсаційних виплат (2%). Нарахування заробітної плати здійснюється 2 рази на місяць з проміжком в 13 днів.

Наступним етапом аналізу буде огляд показників виробництва та реалізації продукції.

В першу чергу охарактеризуємо структуру реалізованої продукції підприємства за 2013-2017 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура реалізованої продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки, %

Вид продукції	2013	2014	2015	2016	2017
10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	11	17	21	43	44
10.72 Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання	40,02	54	68	51	50
10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	48,98	29	11	6	6

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, як бачимо з даних таблиці після 2013 року відбулися суттєві зміни в структурі виробництва та реалізації продукції підприємства. Відповідно відбулась переорієнтація на виробництво та реалізацію хліба та хлібобулочних виробів, а також сухарів, печива, пирогів та тістечок. В майбутньому керівництво фабрики планує перемістити валові обсяги продукування печива на нові потужності – відкрити новий бісквітний завод «Рошен», що в перспективі може вплинути на структуру виробництва, витрат, доходу та прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Далі проведемо більш детальний аналіз показників виробництва та реалізації продукції за 2013-2017 роки та відобразимо їх в табл. 2.7. та на рис. 2.5.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017 р. до 2016р.	
						Абсолютне тис. грн.	Відносне, %
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	385681,4	286023,3	249851,9	231941,0	238899,2	6958,23	3
Чистий дохід, тис. грн.	494762	294354	250516	232312	259205	26893	12
Собівартість продукції, тис. грн.	459285	256178	215823	204239	228412	24173	12

## Продовження таблиці 2.7

Валовий прибуток, тис. грн.	35477	38176	34693	28073	30793	2720	10
Чистий прибуток	3796	34816	11021	3919	2768	-1151	-29
Витрати на 1 грн. обсягу виробленої продукції, грн.	1,19	0,90	0,86	0,88	0,96	2720	10

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відобразимо динаміку обсягів виробництва, чистого доходу, собівартості та валового прибутку за 2013-2017 рр. на рис. 2.5.

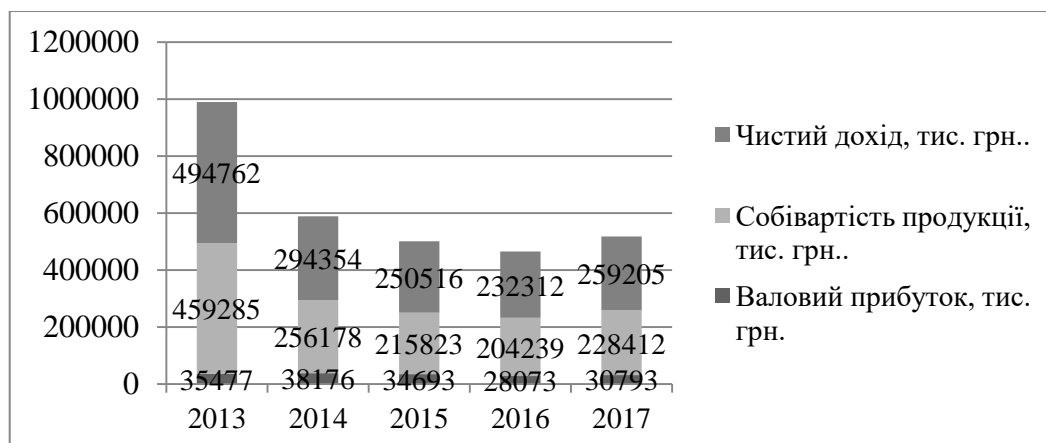


Рис. 2.5. Динаміка обсягів виробництва, чистого доходу, собівартості та валового прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Таким чином, як бачимо з табл. 2.7, обсяг виробництва продукції протягом 2013-2016 років щорічно скорочувався. Однак з 2017 р. виробництво збільшилось на 3%. Аналогічна тенденція характерна для величини чистого доходу підприємства. Станом на 31 грудня 2017 року чистий дохід від реалізації склав 259205 тис. грн., що на 12% більше, ніж попереднього року. Валовий прибуток підприємства в 2013 році склав 35477 тис. грн., в 2014 величина збільшилась на 8%, починаючи з 2015 року показник зменшувався(в

2015 на 9%, в 2016 – 19%). Однак в 2017 році валовий прибуток зріс на 10%. За підсумками 2014 року чистий прибуток зріс в 9 разів по відношенню до 2013 р. Натомість починаючи з 2015 р. відбувається щорічний спад (в 2015 р. – на 68%, в 2016 р. - 64%, в 2017 р. - на 29%). Такий стан пов'язаний із зміною в обсягах виробництва та реалізації продукції, величині собівартості та витрат на адміністрування, збут та інших операційних. Загалом для підприємства таких масштабів дана величина абсолютного показника прибутковості не свідчить про достатню ефективність та результативність його діяльності.

Аналізуючи дані табл. 2.7 зробимо висновки щодо собівартості продукції. Даний показник на протязі 2013-2015 років зменшувався, що є було чинником на шляху до оптимізації виробничого процесу. Однак, починаючи з 2016 року, має місце підвищення витрат на 1 грн. обсягу виробленої продукції, що свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики.

Проаналізуємо структуру витрат в собівартості та подамо результати в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка структури собівартості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 рр.

Склад витрат, % від загальної собівартості	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	28	29	29	33	34
Витрати на оплату праці	38	35	44	44	44
Відрахування на соціальні заходи	14	18	10	9	9
Амортизація	20	18	17	14	13

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, в структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати.

Для оцінки загального фінансового стану підприємства розрахуємо показники ліквідності, платоспроможності та ділової активності. Отримані дані подано в табл. 2.9, 2.10, 2.11.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	0,22	0,37	0,78	0,95	1,78	87,46	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00008	0,0002	0,002	0,001	0,129	12829,09	Більше 0,2-0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19	0,33	0,71	0,85	1,63	91,34	Більше 0,6

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Наочно дані представлені на рис. 2.6.

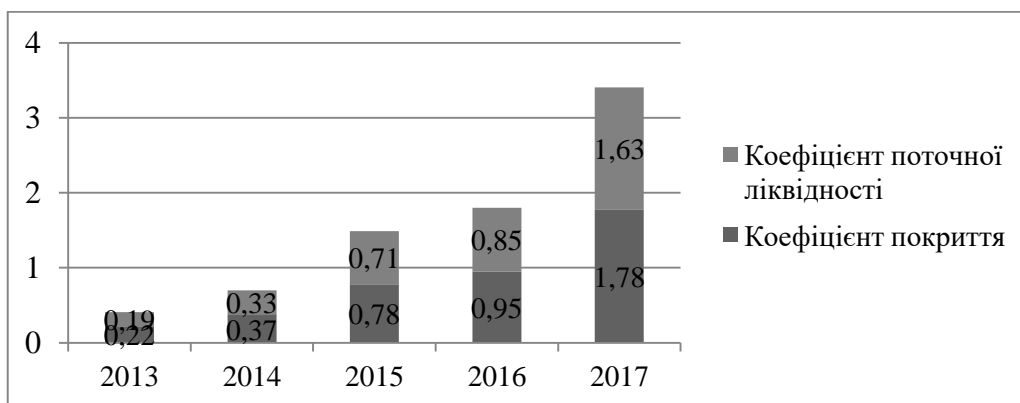


Рис. 2.6. Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, за показниками ліквідності, які дозволяють оцінити, чи достатньо у підприємств оборотних коштів для швидкого погашення своїх зобов'язань, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має задовільний стан ліквідності на кінець 2017 року. Всі показники є в межах норми. Виключенням є коефіцієнт абсолютної ліквідності, однак він близький до нормативних значень. Покращення ситуації з ліквідністю пов'язане із тим, що підприємство збільшило кількість грошових коштів та їх еквівалентів. Зокрема їх сума в 2017 році порівняно із попереднім звітним роком збільшилась на 6706 тис. грн.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2016 р. до 2015 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,59	0,66	0,75	0,81	0,68	-16,05	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,69	1,51	1,33	1,23	1,48	20,33	Менше 2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,12	0,10	0,08	0,07	0,38	442,86	Менше 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,36	-0,25	-0,19	-0,05	0,06	-212,88	Більше 0,2

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представимо динаміку вищезазначених показників на рис. 2.7.

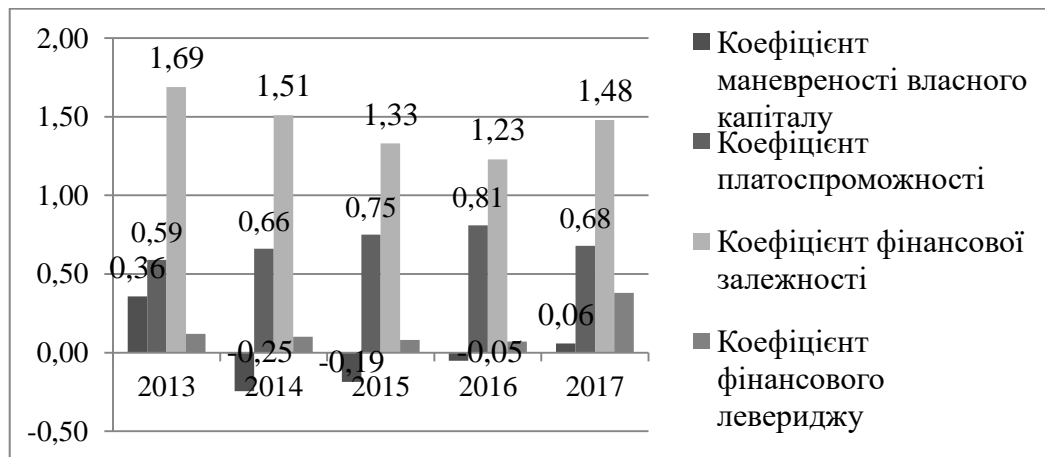


Рис. 2.7. Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що майже всі з них знаходяться в межах норми, однак існує негативна динаміка окремих показників, що свідчить про погіршення стану фінансової стійкості підприємства в останній звітний період. Результати коефіцієнту автономії дають змогу припустити, що реалізувавши майно, яке суб'єкт господарювання сформував із власних джерел, підприємство зможе покрити всі зобов'язання. Однак негативним фактором є те, що в останній звітний період динаміка коефіцієнту була негативною. Коефіцієнт фінансового левериджу показує,

скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів. В нашому випадку фінансовий стан підприємства відносно нормальний і підприємство відносно незалежне від довгострокових зобов'язань. Проте має місце значне підвищення даного показника в 2017 році, тобто підприємство взяло на себе значну частку довгострокових зобов'язань. Виходячи з аналізу фінансової залежності, варто зазначити, що даний суб'єкт господарювання має відносно стійкий фінансовий стан, однак в останньому звітному році коефіцієнт збільшився на 20%, що в перспективі при збереженні такої динаміки може призвести до виникнення фінансових ризиків. Єдиним показником, що не входить до нормативних значень є маневреність власного капіталу. Це означає, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування його діяльності, тобто вкладена в оборотні фонди, є критично недостатньою. Всі кошти спрямовуються на необоротні активи.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відносне відхилення 2017 р. до 2016 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,60	0,37	0,34	0,34	0,36	5,88	>0, збільшення
Період оборотності активів	601	979	1059	1059	1009	-4,73	>0, зменшення
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	5,38	4,21	2,76	2,52	2,96	17,46	>0, збільшення
Період оборотності оборотних активів, днів	67	86	130	143	122	-14,95	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,07	4,77	3,06	2,78	3,42	23,12	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,73	1,21	1,46	2,13	3,29	54,40	>0, збільшення
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	59	75	118	129	105	-18,46	>0, зменшення
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	209	299	247	169	109	-35,23	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,03	0,59	0,48	0,44	0,48	9,79	>0, збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	43,90	31,33	24,79	23,52	27,06	15,03	>0, збільшення

## Продовження таблиці 2.11

Період обороту матеріальних запасів, днів	8	11	15	15	13	-11,29	>0, зменшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,67	0,40	0,38	0,39	0,41	4,04	>0, збільшення

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Аналіз даних ділової активності свідчить, що коефіцієнт оборотності активів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2017 році має тенденцію до збільшення, а період обертання – до зменшення. Враховуючи це, можна стверджувати, що підприємство почало більш ефективно використовувати свої активи, порівняно з минулими звітними періодами.

Щодо ефективності використання оборотних фондів, можна виділити наступне: впродовж 2014-2016 показник оборотності оборотних активів мав негативну динаміку, що свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Наразі за звітний період (2017 рік) оборотні активи здійснили 2,96 обороти, отже оборотність порівняно з попереднім роком зросла. Підтвердженням цьому є зменшення періоду оборотності активів. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність коштів та відносна нестабільність його фінансового стану.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в динаміці знижується із 6,07 у 2013 р. до 2,78 у 2016 р. В 2017 році показник підвищився на 23,12%. Це свідчить про зменшення обсягу кредиту, що надає підприємство, тобто зменшення купівлі продукції в кредит покупцями. Також в період 2013-2016 років спостерігалось значне зростання тривалості обороту. Так у 2014 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 75 днів, у 2015 р. вже 118 день, а у 2016 р. – 129 днів. Наразі період погашення зменшився до 105 днів, що є позитивними зрушеннями для підприємства в політиці з контрагентами.

Щодо коефіцієнта кредиторської заборгованості, то у 2014 році, порівняно із 2013, спостерігається зменшення показника, проте з 2015 року

знову його збільшення. Зростання коефіцієнта означає прискорення швидкості оплати заборгованості підприємства. Середній термін повернення боргів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2013 р. становив 209 днів, у 2014 р. підприємство могло повернути свої борги за 299 днів, в 2015 р. термін погашення становив 247 днів, в 2016 – 169, в 2017 - 105. Тобто на кінець звітнього періоду спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2013-2016 року має тенденцію до зменшення, що є відхиленням від норми. Однак в 2017 році показник збільшився на 9,79%. Це відображає, що підприємство почало усувати ситуацію бездіяльності частини власного капіталу, тобто неефективного використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних фондів у 2013 році склав 0,67, у 2014 році – 0,40, у 2015 році – 0,38, у 2016 – 0,39, у 2017 – 0,41. Даний коефіцієнт свідчить про те що основні фонди підприємства обертаються більше року і приносять найбільше чистого доходу у 2013 році – з 1 грн. основних фондів 0,67 грн. чистого доходу. Найменш ефективно основні фонди використовувалися у 2015 році.

Проаналізуємо динаміку базових показників рентабельності в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Величина, %	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017 р. до 2016 р., %
Рентабельність діяльності	0,77	11,83	4,40	1,69	1,07	-36,70
Рентабельність активів	0,46	4,35	1,48	0,57	0,37	-35,73
Рентабельність власного капіталу	0,79	6,94	2,10	0,74	0,52	-29,86
Рентабельність продукції	0,83	13,59	5,11	1,92	1,21	-36,84

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Рентабельність діяльності підприємства має дуже низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності. Щодо динаміки, то найбільше

значення даного показника підприємство мало у 2014 році. Досягти таких результатів вдалося завдяки збільшенню отриманого чистого прибутку, порівняно з попереднім роком. Аналіз рентабельності активів показує, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неефективно використовує свої активи. Проаналізувавши рентабельність капіталу знову робимо висновок про критично низькі показники рентабельності підприємства за даною категорією. З огляду на результати розрахунків, найменше прибутку від вкладеного капіталу підприємство отримувало в 2017 році. Фактором зменшення показника на 29,86% було скорочення отриманого фінансового результату. Отже, інвестування в даний об'єкт господарювання не є економічно вигідним.

### **2.3. Діагностування кризових явищ на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» як основа оцінювання ефективності стратегії антикризового управління**

Як зазначалося в першому розділі, антикризова стратегія відноситься до загальної системи антикризового управління підприємства. Тому аналіз ефективності її управління проводиться в рамках загальних методів діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

Проведемо експрес-діагностику фінансового стану підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Основними показниками експрес-діагностики фінансового стану підприємства є аналіз платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Оскільки у попередньому пункті даної роботи було проведено розрахунок вищезазначених груп показників, зробимо відповідні висновки щодо наявності кризових явищ на підприємстві. Окрім того, надамо перелік антикризових заходів, які були реалізовані на досліджуваному підприємстві та представимо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Антикризові заходи реалізовані на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Рік	Зміст заходу
2013-2016	Технічне переобладнання та реконструкція
2007	Впровадження міжнародних стандартів ISO 22000:2005
2009-2016	Розробка нових видів продукції
2009	За позовом ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" (на той час ЗАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен") до ЗАТ "Укргаз-Енерго" в господарських судах (1, 2 та 3-ї інстанції) розглядалась справа про стягнення заборгованості. Остаточне судове рішення було прийнято на користь позивача.
2007	Відкриття логістичного центру в Яготині класу «А» для забезпечення відмінних умов зберігання сировини і готової продукції, оптимізації поставок, мінімальної затримки продукції на складі

*Джерело: [33]*

Протягом звітної періоду, починаючи з 2013 року підприємство знаходиться в стані легкої кризи, адже наявні короткочасні симптоми кризи, що проявляється в динаміці фінансової незалежності та результативності діяльності, ліквідності та ділової активності. Таким чином ідентифікуємо на підприємстві легку фінансову кризу. Протягом 2013-2017 років мало місце застосування використання стабілізаційної стратегії антикризового управління, що підтверджується динамікою отриманих результуючих коефіцієнтів. За показниками останнього звітної року ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» суттєво зменшила розвиток кризових явищ, однак ймовірність погіршення існуючої ситуації все ще висока. Ключовими проблемними аспектами відповідно до фактичних показників 2017 року є абсолютна ліквідність, використання власного капіталу, негативні тенденції фінансової стійкості, низька прибутковості діяльності.

Для проведення дослідження було також обрано метод дискримінаційного аналізу, який найчастіше використовується для діагностики кризового стану підприємства та є найбільш точним.

Серед український вчених, які працювали в даному напрямі варто виділити О.О.Терещенка, В.П. Мартиненка, А.В. Матвійчука.

Оскільки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняним підприємством, тому в даному пункті для аналізу було обрано вищезазначені

моделі, так як вони є безпосередньо адаптованими до українських ринкових умов.

З-поміж існуючих методик, в основі яких лежать принципи дискримінантного аналізу варто виокремити, насамперед, економіко-математичну модель прогнозування і визначення рівня банкрутства О.О. Терещенка. Саме він першим спробував вирішити проблему неможливості використання зарубіжних методик у практиці оцінювання фінансового стану українських підприємств [31].

Він розробив універсальну дискримінантну функцію, яка є найбільш оптимальною для діагностики ризику банкрутств українських підприємств, оскільки на його думку, оптимальна дискримінантна функція повинна враховувати всі складові фінансового стану: ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу тощо [31].

Результати обрахунків, згідно з формулою (Г.5), представимо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю О.О. Терещенка

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
cashflow/зобов'язання	-0,0001	0,0001	0,0010	-0,0007	0,0258
валюта балансу/зобов'язання	2,456	2,961	4,037	5,321	3,102
прибуток/валюта балансу	0,005	0,044	0,016	0,006	0,003
прибуток/виручка від реалізації	0,008	0,118	0,044	0,017	0,011
виробничі запаси/виручка від реалізації	0,015	0,030	0,034	0,038	0,031
виручка від реалізації/валюта балансу	0,608	0,375	0,355	0,353	0,326
<b>Z<sub>TR</sub></b>	<b>0,35</b>	<b>1,32</b>	<b>0,75</b>	<b>0,62</b>	<b>0,42</b>
Ймовірність банкрутства	Загроза банкрутства	Фінансова стійкість порушена	Загроза банкрутства	Загроза банкрутства	Загроза банкрутства

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Представимо наочно отримані результати інтегрального показника оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю О.О. Терещенка результати на рис. 2.8.

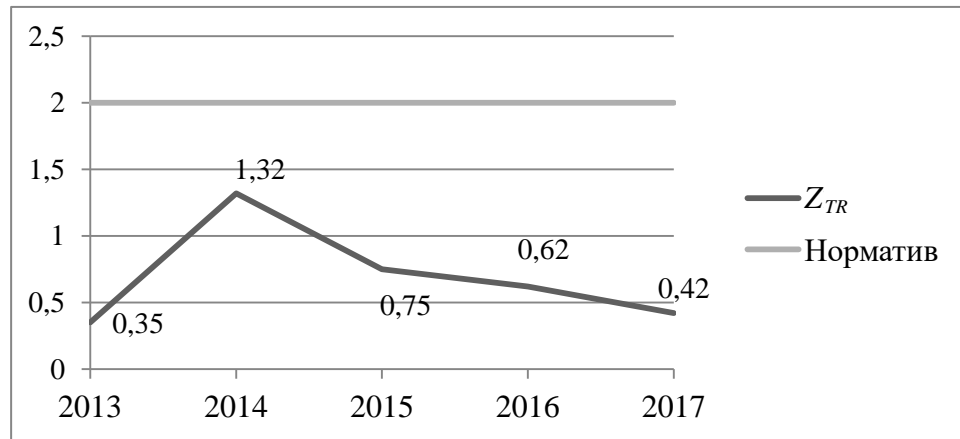


Рисунок 2.8 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства  
 ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю О.О. Терещенка  
*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Таким чином за моделлю О.О. Терещенка можна ідентифікувати загрозу банкрутства у вищезазначеного підприємства, а значить недостатню ефективність антикризової стратегії. Виключенням був 2014 рік, коли ситуація дещо стабілізувалась, однак фінансова стійкість все ще була порушена. Нормалізувати становище можна було за умови переходу на більш радикальне антикризове управління. Після 2014 року відповідно до моделі підприємству загрожує банкрутство, якщо не будуть проведені санаційні заходи. Відповідно до результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має проблеми з абсолютною ліквідністю, прибутковістю, оборотністю, що є основними факторами незадовільного стану та неефективності антикризової стратегії. Зокрема протягом 2013-2016 років величина чистих грошових потоків досягала критичного значення, що мало негативний вплив на ліквідність підприємства. Протягом усього звітного періоду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неефективно використовує свої активи для акумулювання прибутку. Окрім того має місце незадовільна рентабельність реалізації продукції.

Проведемо аналіз використання дискримінантної моделі А.В. Матвійчука відповідно до формули (Г.6). Отримані результати надамо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією  
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю А.В. Матвійчука

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
оборотні активи/необоротні активи	0,080	0,112	0,169	0,143	0,132
чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання	1,796	1,381	1,912	2,673	4,985
чистий дохід від реалізації/власний капітал	1,021	0,567	0,472	0,434	0,482
баланс/чистий дохід від реалізації	1,652	2,664	2,815	2,837	3,063
(оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи	-3,542	-1,689	-0,284	-0,052	0,438
(довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс	0,407	0,338	0,248	0,188	0,322
власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	1,456	1,961	3,037	4,321	2,102
$Z_M$	<b>1,530</b>	<b>1,730</b>	<b>2,618</b>	<b>3,721</b>	<b>2,776</b>
Ймовірність банкрутства	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представимо наочно отримані дані та інтегрального показника оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю А.В. Матвійчука на рис. 2.9.

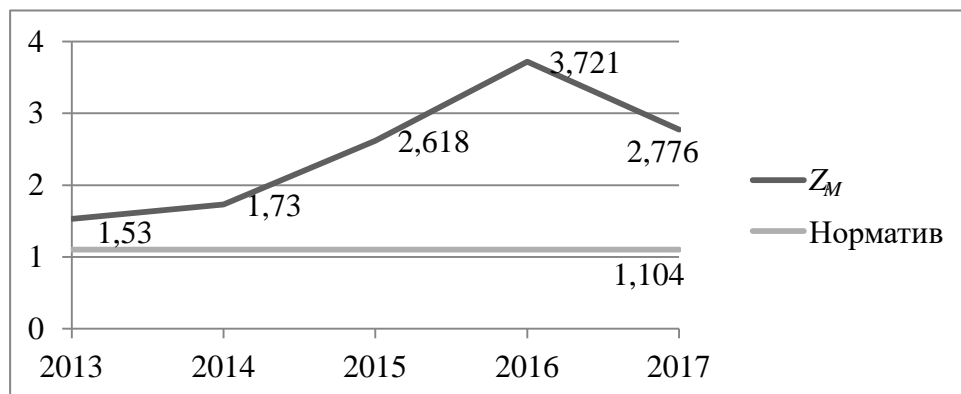


Рисунок 2.9 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства  
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю А.В.Матвійчука

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

За результатами аналізу протягом останніх 5 років ймовірність кризової ситуації не спостерігалась. Отже, відповідно до даної моделі підприємство проводить задовільне управління антикризовою стратегією. Однак, згідно даної

моделі підприємство до 2017 року мало проблеми із забезпеченням оборотних засобів власними коштами, що було вирішальним фактором негативного впливу на його фінансову стійкість. Окрім того має місце низька мобільність активів, оборотність власного капіталу.

Наступним етапом є використання моделі В.П. Мартиненка. Його методика максимально актуальна для досліджуваного підприємства, адже воно відноситься до сфери харчової промисловості, що є головною орієнтацією вищезазначеної моделі.

Проведемо розрахунок коефіцієнту ймовірності банкрутства для досліджуваного підприємства згідно з формулою (Г.7) та подамо результати в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю В.П. Мартиненка

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
коефіцієнт поточної ліквідності	0,22	0,37	0,78	0,95	1,78
коефіцієнт автономії	0,59	0,66	0,75	0,81	0,68
коефіцієнт рентабельності власних засобів	0,008	0,067	0,021	0,007	0,005
<b>Кі.б.</b>	<b>2,24</b>	<b>2,96</b>	<b>3,40</b>	<b>3,70</b>	<b>4,07</b>
Ймовірність банкрутства	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока	Висока	Висока

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представимо наочно отримані результати на рис. 2.10.

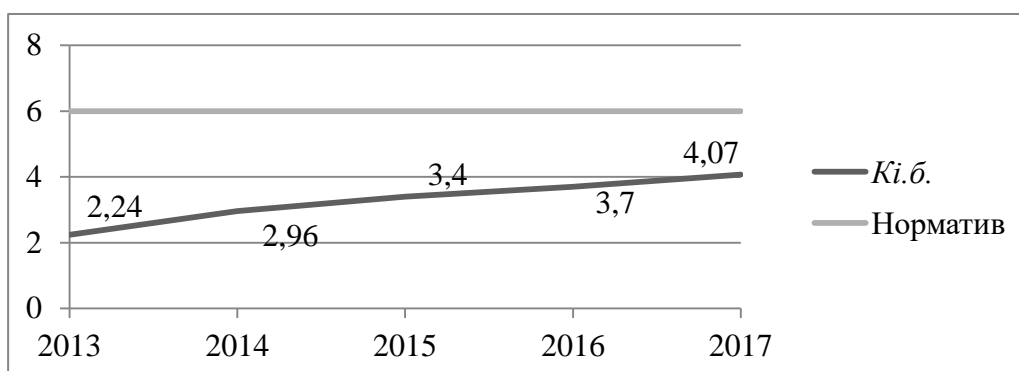


Рисунок 2.10 – Інтегральний оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за моделлю В.П. Мартиненка

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, згідно методики В.П. Мартиненка підприємство з високою ймовірністю може стати банкрутом якщо не перегляне свою антикризову стратегію. Протягом 2013-2015 рр. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», відповідно до значень коефіцієнту, ймовірність банкрутства була максимальною. Це спричинено проблемами з ліквідністю, про що свідчить коефіцієнт поточної ліквідності, та результативністю використання власного капіталу. Наразі основний вплив на негативні нормативні значення кінцевого результату моделі має саме останній показник. Протягом всього звітного періоду рентабельність власних засобів є критичною.

Визначивши інтегральні показники на основі застосування вітчизняних моделей було отримано наступні результати: дві з трьох дискримінантних моделей підтвердили загрозу наростання кризових явищ. Протягом звітного періоду ймовірність коливалась від високої до дуже високої за моделлю В.П. Мартиненка та О.О. Терещенка. Остання доволі повно описує ймовірність, враховує всі складові фінансового стану, однак має місце широкий інтервал невизначеності нормативних оцінок, що впливає на точність розрахунків. Особливе значення мають дані відповідно до економіко-статистичної моделі В.П. Мартиненка, адже галузева приналежність підприємства відповідає її спеціалізації. Це є основним підтвердженням об'єктивності висновків. Також варто відмітити простоту розрахунків за цією моделлю. Єдиною моделлю, яка вказує на низьку ймовірність банкрутства на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», є дискримінанта функція А.В. Матвійчука. Такий результат може пояснюватися тим, що дана модель виділяє лише два стани підприємства, порівняно з попередніми, що впливає на викривлення оцінки. В цілому, робимо висновок про адекватність вітчизняних дискримінантних моделей, серед них В.П. Мартиненка та О.О. Терещенка як методик діагностування кризового стану та і базису для удосконалення управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [30].

## 2.4. Оцінювання чинників впливу на ефективність управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Як зазначалося в попередньому пункті, статистичні моделі найбільш широко використовуються в практиці оцінювання ймовірності банкрутства підприємства та, в свою чергу, ефективності антикризових стратегій.

В пункті 2.3. для аналізу було обрано 3 вітчизняні моделі, а саме О.О. Терещенка, А.В. Матвійчука, В.П. Мартиненка. Дві з трьох моделей підтвердили високу ймовірність банкрутства, а значить – неефективність антикризової стратегії. Для порівняння отриманих результатів та формування практичних висновків проведемо аналіз використання зарубіжних моделей в оцінці ймовірності банкрутства та їх адаптивності до українських ринкових умов.

Питаннями розробки методів і моделей оцінки ймовірності банкрутства також займалися такі зарубіжні вчені як: Г. Спрінгейт, Е. Альтман, Р. Таффлер та Г.Тішоу, Р. Ліс та інші. Зусиллями цих дослідників була проведена значна робота для виділення актуальних при прогнозуванні економіко-математичних параметрів і встановлення їх внесків у загальну оцінку антикризового управління на підприємстві [31].

Проведемо аналіз використання моделі Г. Спрінгейта в умовах української економіки відповідно до формули (Г.1). Отримані результати надамо в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією підприємства за моделлю Г. Спрінгейта

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
робочий капітал/загальна вартість активів	0,074	0,101	0,145	0,125	0,117
прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів	0,006	0,045	0,018	0,007	0,005
прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання	0,019	0,167	0,099	0,056	0,075

## Продовження таблиці 2.17

обсяг продажів/загальна вартість активів	0,605	0,375	0,355	0,353	0,326
$Z_S$	<b>0,351</b>	<b>0,504</b>	<b>0,413</b>	<b>0,330</b>	<b>0,315</b>
Ймовірність банкрутства	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Представимо результати на рис. 2.11.

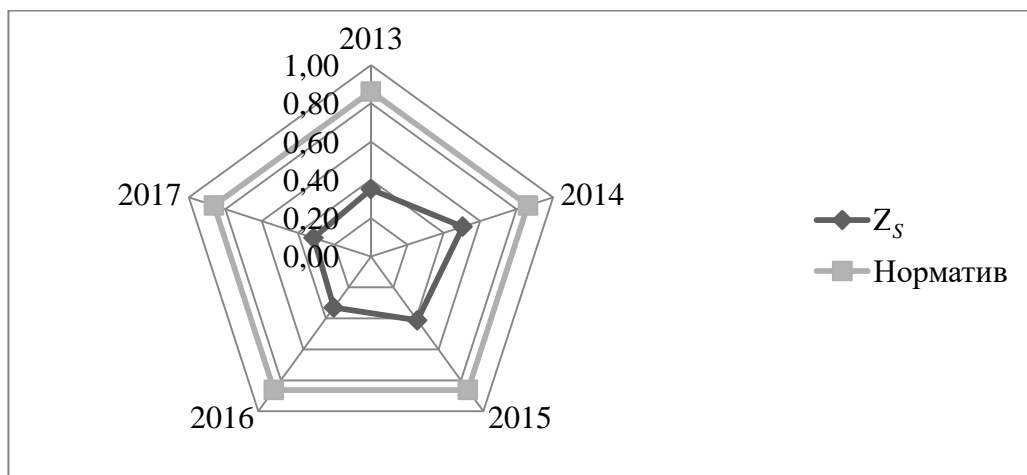


Рис. 2.11 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Г.Спрінгейта

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Отже, за даною моделлю підприємство є потенційним банкрутом, адже  $Z_S < 0.862$ , тому ідентифікуємо незадовільний рівень антикризового управління та ефективності антикризової стратегії. В 2014 році інтегральний показник підвищився порівняно із попереднім звітним періодом, однак не набув нормативних значень. Починаючи з 2015 року спостерігається його спадна тенденція, що підвищує шанси настання банкрутства за Г. Спрінгейтом. Найбільший вплив на інтегральний показник має коефіцієнт, який розраховується як частка прибутку до сплати податків і відсотків до загальної вартості активів. Окрім того, факторами ймовірності настання банкрутства та неефективності антикризової стратегії відповідно до результатів є низька результативність діяльності по відношенню до зобов'язань та неефективність використання капіталу.

Проведемо аналіз використання моделі п'ятифакторної моделі Е. Альтмана згідно з формулою (Г.2). Відобразимо отримані результати в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією підприємства за моделлю Е. Альтмана (1968р.)

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
робочий капітал/загальна вартість активів	-0,263	-0,171	-0,041	-0,006	0,051
нерозподілений прибуток/загальна вартість активів	0,005	0,044	0,016	0,006	0,003
операційний прибуток/загальна вартість активів	0,006	0,045	0,018	0,007	0,005
ринкова вартість акцій/заборгованість	1,456	1,961	3,037	4,321	2,102
чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	0,605	0,375	0,355	0,353	0,326
<b><math>Z_A</math></b>	<b>1,19</b>	<b>1,56</b>	<b>2,21</b>	<b>2,97</b>	<b>1,67</b>
Ймовірність банкрутства	Дуже висока	Дуже висока	Середня	Мала	Дуже висока

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Наочно отримані результати надані на рис. 2.12.

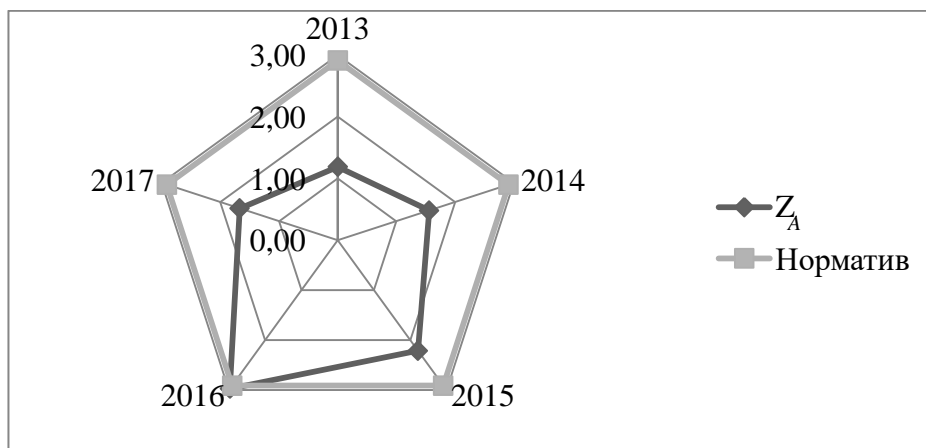


Рисунок 2.12 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Альтмана (1968р.)

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

За даною моделлю висока ймовірність банкрутства для підприємства була можливою 2013-2014 рр. В наступні звітні періоди, включаючи поточний, ситуація є невизначеною. Отже, підтверджується неефективність управління антикризовою стратегією. Основні фактори впливу на незадовільний стан

підприємства аналогічні попередній моделі – використання капіталу та прибутковість.

Проведемо аналіз на основі використання моделі Р. Ліса згідно з формулою (Г.3) та подамо результати в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією підприємства за моделлю Р. Ліса

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
оборотний капітал/загальна вартість активів	0,074	0,101	0,145	0,125	0,117
операційний прибуток/загальна вартість активів	0,009	0,019	0,015	0,016	0,005
нерозподілений прибуток/загальна вартість активів	0,376	0,435	0,497	0,539	0,450
власний капітал/позичковий капітал	1,456	1,961	3,037	4,321	2,102
$Z_L$	<b>0,028</b>	<b>0,034</b>	<b>0,041</b>	<b>0,043</b>	<b>0,035</b>
Ймовірність банкрутства	Висока	Висока	Низька	Низька	Висока

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Наочно отримані результати представлені на рис. 2.13.

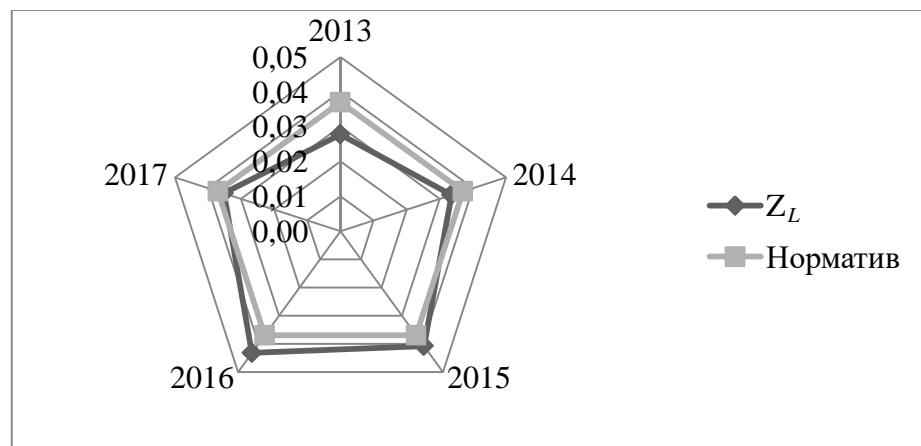


Рисунок 2.13 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Ліса

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, відповідно до результатів підприємство проводить неефективне управління антикризовою стратегією, що в свою чергу впливає на високу ймовірність настання банкрутства. Лише протягом 2015-2016 років інтегральний показник набував нормативних значень. Відбулося це за рахунок

збільшення коефіцієнту, який розраховується як співвідношення власного капіталу до позичкового капіталу, а саме завдяки зростанню суми нерозподіленого прибутку. Наразі серед головних факторів впливу на результуючий показник є сума операційного прибутку, структура активів та капіталу.

Проведемо аналіз моделі Р. Таффлера і Г. Тішоу в умовах української економіки.

Представимо результати обрахунків згідно з формулою (Г.4) в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Оцінка ефективності управління антикризовою стратегією підприємства за моделлю Р. Таффлера і Г. Тішоу

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
операційний прибуток/загальна вартість активів	0,009	0,019	0,015	0,016	0,005
оборотні активи/загальна вартість активів	0,074	0,101	0,145	0,125	0,117
короткострокові зобов'язання/загальна вартість активів	0,337	0,272	0,186	0,132	0,065
чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	0,605	0,375	0,355	0,353	0,326
$Z_T$	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
Ймовірність банкрутства	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відобразимо отримані результати на рис. 2.14.

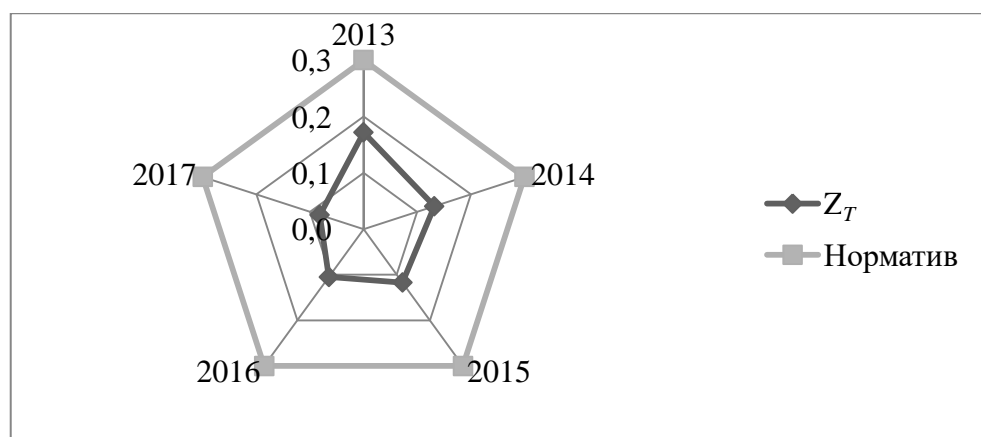


Рисунок 2.14 – Інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Таффлера і Г. Тішоу

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Аналізуючи результати таблиці, можна зробити наступні висновки: підприємство є потенційним банкрутом, а значить проводить неефективний менеджмент антикризової стратегії. Така тенденція актуальна на протязі всього звітнього періоду з одночасним константним зменшенням всіх коефіцієнтів. Відповідно до даної моделі підприємство має проблеми з прибутком та оборотністю.

Результати отримані відповідно до зарубіжних моделей мають один висновок - підтверджується висока ймовірність банкрутства підприємства. Оскільки західні методики орієнтовані в більшій мірі на підприємства США та Канади, в українських умовах їх точність зменшується. Це є основним недоліком їх застосування, адже результати можуть частково відповідати, або ж взагалі не збігатись з реальним фінансовим станом, що пояснюється відмінностями у формах звітності, значень коефіцієнтів, темпах розвитку економік. Однак, на основі одержаних даних робимо заключення про можливість використання західних методик в практиці діагностування кризових явищ для за умови їх використання паралельно з вітчизняними моделями [30].

## **Висновки до розділу II**

Для аналізу управління антикризовою стратегією було обрано підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що відноситься до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування і спеціалізується на виготовленні шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній».

Проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який показав, що показники ефективності використання оборотних фондів підприємства покращились порівняно з попередніми звітними періодами. Однак на підприємстві все ще має місце низька мобільність активів та відносна нестабільність його фінансового стану. Аналіз основних фондів показав

нераціональне використання даних ресурсів. Щодо кадрових ресурсів, то відбувається розширення штату працівників. Продуктивність праці та кваліфікація персоналу знаходиться на високому рівні. В 2017 р. збільшились обсяги виробництва та реалізації продукції, порівняно з попередніми роками, однак з 2016 року відбувається підвищення її собівартості. Це свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики. В структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати. За підсумками 2014 року чистий прибуток зріс в 9 разів по відношенню до 2013 р. Натомість з 2015 р. і до тепер фінансовий результат щорічно зменшується, на що впливає зміна в обсягах виробництва та реалізації продукції, величина собівартості та витрат на адміністрування, збут та інших операційних.

Було оцінено стан ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності діяльності. За показниками ліквідності підприємство має задовільний стан. Виключенням є коефіцієнт абсолютної ліквідності, однак він близький до нормативних значень. Аналогічні результати дали показники фінансової стійкості - майже всі з них знаходяться в межах норми, однак має місце погіршення результатів в останньому звітному році. Виключенням є маневреність власного капіталу, що свідчить про недостатність частки вкладеного власного капіталу для фінансування діяльності підприємства. Рівень ділової активності показав, що підприємство почало більш ефективно, порівняно з минулими звітними періодами, використовувати свої оборотні та основні фонди, матеріальні запаси, власний капітал. Окрім того на кінець звітного періоду спостерігається тенденція щодо скорочення терміну погашення платіжних зобов'язань, а також пришвидшення оборотності дебіторської заборгованості, що є позитивним явищем. Однак показники ділової активності все ще залишаються на низькому рівні. Аналіз величин рентабельності, таких як рентабельність діяльності, продукції, активів та капіталу, показав, що підприємство має критичну прибутковість, тобто фабрика

здійснює неефективні капіталовкладення та виробництво, нерационально використовує наявні активи та має низьку доходність на одиницю продукції.

Аналіз предмету дослідження магістерської дисертації за допомогою експрес-діагностики та дискримінантного аналізу виявив наступні результати: ідентифіковано фінансову кризу легкого ступеню. Протягом 2013-2017 років мало місце застосування використання стабілізаційної стратегії антикризового управління, однак вона не є ефективною та потребує удосконалення інструментів управління, перегляду стратегічних заходів. За показниками останнього звітної року ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» суттєво зменшила розвиток кризових явищ, однак ймовірність погіршення існуючої ситуації все ще висока, що підтверджують дискримінантні статистичні моделі. В першій частині дослідження для аналізу було обрано вітчизняні моделі, а саме О.О. Терещенка, А.В. Матвійчука та В.П. Мартиненка. Дві з трьох моделей вказали на загрозу кризових явищ, відповідно на необхідність перегляду стратегічних дій в рамках антикризового управління. Модель А.В. Матвійчука не відображає реальний стан підприємства, тому не є рекомендованою до використання в прогнозування і моніторингу його стану. Для перевірки адаптивності зарубіжного досвіду, було обрано наступні моделі: Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Ліса, Р. Таффлера і Г. Тішоу. Хоча вони не є повністю адаптивними до вітчизняних ринкових умов, однак отримані результати за всіма моделями підтверджують високу потенційність банкрутства вищезазначеного підприємства, адекватно відображають реальний фінансовий. На основі цього робимо висновок про неефективний стратегічний антикризовий менеджмент. Однак для діагностування кризових явищ та дієвості антикризових заходів зарубіжні моделі рекомендовано до використання лише паралельно із українськими.

Ключовими проблемними аспектами відповідно до результатів експрес-діагностики та дискримінантного аналізу в 2017 році є абсолютна ліквідність, використання власного капіталу, негативні тенденції фінансової стійкості, низька прибутковість діяльності.

Отже, для того, щоб в довгостроковій перспективі захистити підприємство від потенційної загрози настання кризи, основною рекомендацією є перегляд заходів в рамках діючої антикризової стратегії, яка наразі приносить покращення, однак не є достатньо ефективною.

### **РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»**

#### **3.1. Науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Враховуючи результати експрес-діагностики та дискримінантного аналізу, на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було ідентифіковано фінансову кризу легкого ступеню тяжкості.

Підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу кондитерської галузі, яка в останні звітні періоди переживає кризові явища. Проаналізуємо фактори, які є ключовими в основі їх розвитку.

Починаючи з 2014 року і до тепер вітчизняні виробники кондитерських продуктів дедалі більше переживають вплив кризових явищ на їх діяльність, які мають в основному зовнішній характер і пов'язані з соціально-економічними та політичними факторами [39].

За підсумками 2015 року відзначалося також значне скорочення виробництва шоколадних і борошняних виробів - на 21% і 18% відповідно. Найбільш істотне падіння в сегменті тортів - на 30%. У 2016 р. виробництво шоколадних виробів знизилося на 9,1%, кондитерських виробів з цукру - на 4,1%, печива і вафель – на 3,7% [40].

Одним із суттєвих чинників поглиблення кризових процесів на підприємствах галузі, на нашу думку, став також і воєнний конфлікт в зоні АТО, де вироблялося близько 18% усього обсягу вітчизняної кондитерської продукції. У лютому 2014 р. корпорація «Roshen» зупинила свою фабрику в м. Маріуполі, а у квітні 2015 р. відбулось її остаточна ліквідація та переміщення виробничих потужностей у Вінницьку область. Найбільше від кризи та війни постраждала компанія «АВК», яка протягом 2014-2015 рр. зупинила 2 фабрики

в Луганську та Донецьку. Як наслідок, за підсумками 2015 р. компанія «АВК» не потрапила в ТОП-20 провідних гравців українського ринку борошняних кондитерських виробів [41].

Ще одним чинником настання кризових процесів в галузі є імпортні обмеження, заборона транзиту української кондитерської продукції територією Росії та втрата частини зовнішніх ринків. Після заборони імпорту кондитерської продукції Російською Федерацією в 2014 році показник експорту впав на 67%. Проблеми подібного характеру спричинила також Білорусь, що встановила обмеження на доступ українських товарів на ринок країни, що коштувало українській стороні 40 млн. грн. збитків [42].

Негативним фактором слід назвати і девальвацію гривні та падіння купівельної спроможності населення. Так, за даними Держкомстату, в 2015 р. реальна заробітна плата в Україні скоротилася на 9,9 % порівняно з попереднім роком. Наразі у вересні 2017 року порівняно із серпнем поточного року вона збільшилася на 1,3%, а відносно вересня 2016 року – на 17,3%. Однак індекс інфляції у січні - серпні 2017 р. становив 108,1% (у відповідному періоді попереднього року - 104,5%), при цьому продукти харчування подорожчали на 11,5%. [43]. На цьому фоні відбувся черговий ріст цін на кондитерські вироби через подорожчання вартості сировини, електроенергії та транспортування. При цьому, враховуючи всю ситуацію, кондитерські фабрики збільшили обсяги виробництва продукції середньої і низької цінових категорій. Для порівняння, якщо до кризи 2010 року преміум сегмент товарів складав 21-25% прибутку, то наразі компанії намагаються виробляти недорогу продукцію з використанням зефіру, мармеладу, вафельних цукерок, желе та ірису, що суттєво знижують їх собівартість [44].

Серед внутрішніх факторів настання кризових явищ вітчизняних підприємств кондитерської галузі можна виділити такі як зміна умов постачань, зниження ефективності використання ресурсів та виробничих потужностей, брак фінансів та неефективна фінансова стратегія, відсутність механізмів передбачення кризових явищ тощо [39].

Представимо основні зовнішні та внутрішні фактори розвитку фінансової кризи на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та представимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Зовнішні та внутрішні фактори розвитку фінансової кризи на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

<b>Фактори зовнішнього середовища</b>	<b>Фактори внутрішнього середовища</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність економіки;</li> <li>- зменшення купівельної спроможності населення;</li> <li>- інфляційні процеси;</li> <li>- зміни законодавства;</li> <li>- податкова політика;</li> <li>- ріст конкуренції в кондитерській галузі;</li> <li>- активізація недобросовісної конкуренції на ринку;</li> <li>- подорожчання цін на сировину.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нераціональність у виробничій сфері;</li> <li>- проблеми у сфері постачання;</li> <li>- інвестиції в необоротні активи;</li> <li>- втрата ринку збуту продукції;</li> <li>- дефіцит фінансування та нераціональне бюджетування;</li> <li>- підвищення витрат за всіма видами виробничо-господарської діяльності;</li> <li>- формування понаднормових запасів;</li> <li>- значна частка дебіторської заборгованості;</li> <li>- низький рівень розрахунково-платіжної дисципліни;</li> <li>- нераціональне використання власного капіталу;</li> <li>- низький рівень окупності капітальних вкладень;</li> <li>- неефективний менеджмент, зокрема с сфері застосування антикризової стратегії та інші.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Для додаткового аналізу проведемо SWOT-аналіз прибутковості підприємства з метою діагностики середовища її формування на основі використання авторського варіанту Хмелевського О.В. удосконаленої матриці SWOT, в якій окремими елементами впливу середовища на прибутковість підприємства (поряд із можливостями та загрозами) виділено вигоди та втрати (втрачені вигоди) підвищення прибутковості, чим убезпечується дефініція потенціалу прибутковості підприємства, обумовленого впливом факторів ринкового оточення [45].

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та покажемо це в додатку Д (табл. Д.1). Відповідно до

результатів проведеного SWOT-аналізу відобразимо можливі напрями SWOT-стратегій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-стратегій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

<b>Сила і можливості (SO)</b>	<b>Сила та загрози (ST)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використовуючи систематичний аналіз споживачів, сильні конкурентні позиції, високі виробничі потужності, технологічну оснащеність фабрики, високий ступінь впровадження інноваційних розробок та якості продукції, фабрика може розпочати виробництво кондитерських виробів для нових груп споживачів, розширити асортимент товарів у різних цінових сегментах, розпочати виробництво нових продуктів.</li> <li>2. Імідж компанії, активна маркетингова політика, невдалі дії конкурентів, широкий, диверсифікований та постійно обновлюваний товарний асортимент для різних груп споживачів, Ефективна збутова система дадуть змогу розширити свої позиції на ринку, збільшити експорт продукції, освоїти нові ринки</li> <li>3. Фінансування за рахунок внутрішнього інвестора, залучення до процесу виробництва висококваліфікованого персоналу, використання інноваційних розробок надасть можливість освоєння нових технологій</li> <li>4. Зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок надає можливість виходу на нові ринки збуту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі виробничі потужності, випуск високоякісної сертифікованої продукції та постійний контроль її відповідності стандартам, використання інноваційних розробок та патентування технологій і продукції, висока технічна оснащеність фабрики, постійна модернізація обладнання дає можливість виготовляти конкурентоспроможну продукцію відповідно змінних вимог вітчизняних та іноземних споживачів.</li> <li>2. Імідж компанії, систематичний аналіз споживачів, висока якість продукції, широкий, глибокий, диверсифікований та постійно обновлюваний товарний асортимент для різних груп споживачів дозволяє конкурувати з виробниками аналогічних товарів, товарів-замінників.</li> <li>3. Наявність власного логістичного центру та автопарку дозволить уникнути перебоїв у постачанні сировини та продукції.</li> </ol>
<b>Слабкість та можливість (WO)</b>	<b>Слабкість та загрози (WT)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток власної сировинної бази, договірні відносини з новими постачальниками, освоєння нових технологій дозволить зменшити собівартість товарів</li> <li>2. Позиціонування та розширення асортименту продукції підприємства у різних цінових сегментах, невдалі дії конкурентів або їх банкрутство дозволить вести більш гнучку цінову політику та усунути вплив аналогічних з конкурентами видів продукції та товарів-замінників</li> <li>3. Розробка товарів для нової групи споживачів, освоєння нових технологій в перспективі може підвищити рентабельність діяльності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення числа конкурентів, високий рівень інфляції, зниження доходів населення погіршать конкурентну позицію та рентабельність підприємства</li> <li>2. Спад економіки України, активізація недобросовісної конкуренції може привести до виходу з галузі;</li> <li>3. Інфляція, несприятливі зміни в курсах валют може привести до збільшення собівартості сировини та банкрутства заводу</li> </ol>

## Продовження таблиці 3.2

<b>Сила та вигоди</b>	<b>Слабкість та вигоди</b>
Лідерство в галузі, стабільний попит з боку споживачів, високі виробничі потужності, технічна оснащеність фабрики та використання інноваційних розробок, виробництво високоякісної продукції та постійний контроль її відповідності стандартам дозволяють посилити систему якості, отримати нові фінансові надходження. Ефективна збутова система та налагоджена широка власна торгівельна мережа дозволяє відкривати більшу кількість нових фірмових магазинів	Низька рентабельність діяльності, висока собівартість продукції та ціна, зниження обсягів виробництва дозволили переглянути питання реконструкції активної частини основних фондів та будівель, відкриття нового цеху.
<b>Сила та втрати</b>	<b>Слабкість та втрати</b>
Лідерство в галузі, залучення до процесу виробництва висококваліфікованого персоналу, виготовлення якісної сертифікованої продукції, використання інновацій сприяє усуненню втрат від зниження кількості кадрів та лояльності співробітників і громадськості, настання репутаційних ризиків, зниження якості, повернення неякісної продукції	Недостатній рівень реклами, зниження обсягів реалізації та рентабельності, підвищення собівартості та ціни потребує зміни політики для усунення в майбутньому втрат від репутаційних ризиків, вимушеного відчуження основних фондів, зниження якості продукції.

*Джерело: розроблено автором*

Згідно результатів експрес-діагностики, проведеної в другому розділі, робимо висновок про використання підприємством стабілізаційної стратегії протягом 2013-2017 років. Масштабні ефективні результати стратегія дала в останній звітній період, адже майже всі показники знаходяться в межах норми. Це свідчить про те, що стратегія обрана правильно, адже вона приносить покращення, однак не є максимально ефективною. Тому потребують перегляду стратегічні антикризові заходи. Підтвердженням цьому є дані проведеного дискримінаційного аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на основі яких робимо висновок, про те, що підприємство все ще перебуває під ризиком поглиблення фінансової кризи, тому обрана стратегія не є ефективною з урахуванням існуючих антикризових заходів.

Отже, основною рекомендацією в розрізі управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є застосування антикризової стратегії стабілізації з урахуванням проблемних аспектів, таких як

абсолютна ліквідність, негативні тенденції фінансової стійкості, використання власного капіталу, прибутковість.

Представимо можливі напрями та заходи удосконалення управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності діяльності в додатку Е (табл. Е.1).

Таким чином, враховуючи вищезазначений перелік можливих напрямів, тип та глибину кризи, стадію життєвого циклу та можливості підприємства в межах стратегії стабілізації, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» перспективним є застосування заходів щодо оптимізації процесу управління дебіторською заборгованістю, а також удосконалення маркетингової політики. Застосування антикризових заходів в межах даних напрямів має меті усунення проблемних аспектів діяльності підприємства, виявлених в ході фінансового, дискримінаційного аналізу та експрес-діагностики.

Зокрема перший напрям, а саме удосконалення управління дебіторською заборгованістю, набуває особливої актуальності в сучасних кризових умовах вітчизняної економіки. Наразі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» перебуває у фінансовій кризі, тому контроль величини дебіторської заборгованості має стратегічний пріоритет. Це пов'язано з тим, що дебіторська заборгованість має активний вплив на обсяг та структуру грошової маси підприємства, його платіжного обороту, а також на швидкість обіговості коштів. Оскільки підприємство має проблеми із ліквідністю, фінансовою стійкістю, прибутковістю та капіталом, впровадження даного заходу в стратегічній перспективі надасть можливість покращити його фінансово-економічний стан.

Другий захід щодо розширення рекламних заходів підприємства, що має на меті підвищення прибутковості діяльності підприємства, як одного із проблемних аспектів в стратегічному антикризовому управлінні ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Наразі корпорація «Рошен» для стимулювання збуту використовує такі канали реклами, як брендування стелажів та власного логістичного транспорту, фірмові магазини, рекламні

ролики на телебаченні, ведення офіційної сторінки в мережі Facebook та Instagram, підтримка офіційного сайту корпорації, event-маркетинг (екскурсійна програма, світломузичне фонтанне шоу). Однак бюджетні рекламні заходи такі як реклама в метро та ведення власного YouTube каналу відсутні. Тобто існують перспективні канали збуту, які за рахунок мінімальних витрат можуть охопити більшу кількість цільової аудиторії, при цьому збільшити обсяги продажів продукції та прибутковість.

### **3.2. Наукове обґрунтування економічної ефективності використання факторингу як інструменту антикризової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

В межах заходів удосконалення ефективності управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було запропоновано орієнтуватись на оптимізацію управління дебіторською заборгованістю.

Управління дебіторською заборгованістю має стратегічний характер, адже процес збільшення дебетового сальдо балансу паралельно з погіршенням ситуації із пораненням боргів може призвести до зменшення кількості готівкових коштів, а також здійснювати тиск на грошові потоки підприємства. Для уникнення ймовірності виникнення такого стану на підприємстві потребує удосконалення процес планування, організації та контролю дебіторської заборгованості з метою забезпечення її керованості та недопущення додаткових ризиків. В стратегічній перспективі для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» управління дебіторською заборгованістю може вплинути на усунення проблем із ліквідністю, фінансовою стійкістю, прибутковістю та використанням капіталу.

Зважаючи на те, що ефективність управління дебіторською заборгованістю безпосередньо впливає на прибутковість підприємства, визначає дисконтну і кредитну політику для покупців, шляхи прискорення

повернення боргів і зменшення безнадійної заборгованості, на вибір умов продажу, що забезпечують гарантоване надходження коштів, можемо констатувати, що управління дебіторською заборгованістю повинно мати безперервний характер та постійно вдосконалюватися [50].

Процес управління повинен бути спрямований на вирішення таких основних завдань: мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з можливістю збитків від списання безнадійних боргів та мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з дефіцитом грошових коштів; мінімізація втрат від інфляційного знецінення суми заборгованості; мінімізація недоотриманого доходу в зв'язку з неможливістю активного комерційного використання коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість; перебудова управління за допомогою маркетингу в умовах неплатежів [51].

Структурно-логічну модель процесу управління дебіторською заборгованістю надамо на рис 3.1.

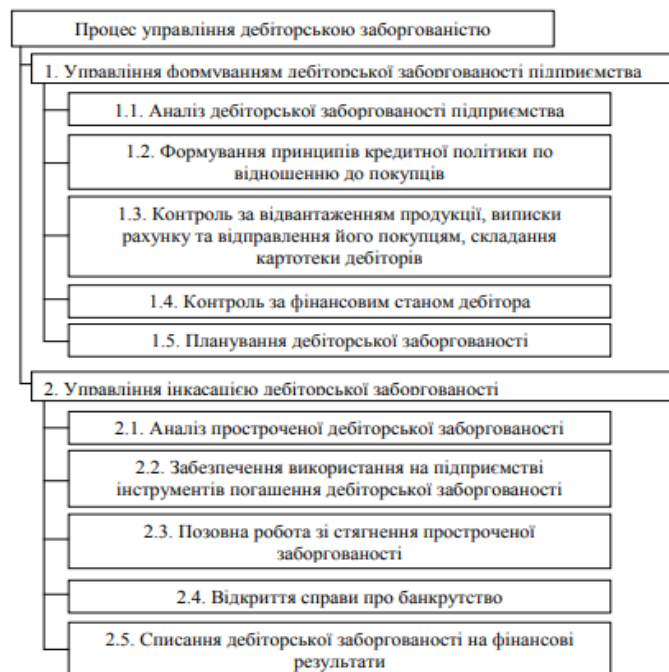


Рис. 3.1 – Процес управління дебіторською заборгованістю підприємства  
Джерело: [52]

Здійснимо більш детальний розгляд дебіторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та подамо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Дебіторська заборгованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки

	2013	2014	2015	2016	2017
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	49016	67067	92001	71252	51544
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0	0	0	0	0
з бюджетом	0	2772	0	0	2951
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0	0	0
з нарахованих доходів	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4144	454	1279	2388	23330

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

Як бачимо із таблиці в структурі дебіторської заборгованості підприємства в останньому звітному періоді валову частку займає торговельна дебіторська заборгованість, за розрахунками з бюджетом та інша поточна дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом не має перманентний характер.

Проаналізуємо питому вагу дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотних активів підприємства, а також визначимо питому вагу її основних видів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки

Роки	Оборотні активи, тис. грн.	Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	Питома вага в дебіторській заборгованості, %		
			заборгованості за товари, послуги	заборгованості за розрахунками з бюджетом	інша поточна заборгованість
2013	60636	88	92	0	8
2014	79236	89	95	4	1
2015	102044	91	99	0	1
2016	82630	89	97	0	3
2017	92601	84	66	4	30

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»*

Таким чином, бачимо, що питома вага загальної суми дебіторської заборгованості протягом 2013-2017 в оборотних активах коливалась в межах 84-91%, що свідчить про те, що підприємству терміново необхідно змінювати політику кредитування своїх клієнтів, інакше існують великі ризики поглиблення кризи, проблем з ліквідністю і платоспроможністю. Питому вагу дебіторської заборгованості до 2017 року становили борги за товари, послуги. На таку динаміку могли вплинути наступні фактори: низька платоспроможність клієнтів, недотримання платіжної дисципліни, а також прорахунки підприємства в політиці взаємодії з дебіторами. Однак в останньому звітному році ситуація змінилась: торговельна дебіторська заборгованість зменшилась на 31%, однак суттєво зросла частка іншої поточної заборгованості (2016 р. – 3%, 2017 – 30%).

Крім того, на кінець 2017 року дебіторська заборгованість контрагентів, що не є пов'язаними особами підприємства зросла і склала 17 539 тис. грн. (35 %) від загальної торговельної дебіторської заборгованості (відповідно у 2016 р. – 4 418 тис. грн. (6%) від загальної торговельної дебіторської заборгованості), що також виступає індикатором більш глибокого аналізу проблем в управлінні дебіторською заборгованістю.

Виходячи із вищезазначеного, основні заходи щодо оптимізації дебіторської заборгованості в межах антикризової стратегії мають бути направлені на зменшення її питомої ваги в структурі оборотних активів, а також зменшення торговельної та іншої поточної дебіторської заборгованостей зокрема.

Відобразимо показники коефіцієнту та терміну оборотності дебіторської заборгованості на рис. 3.2 та рис. 3.3.

Проведений аналіз коефіцієнта та терміну оборотності дебіторської заборгованості, показав, що до 2017 року дані показники мали негативну динаміку, що свідчить про неефективну політику підприємства в області управління заборгованістю дебіторів. В останньому році ситуація покращилась, порівняно з попередніми звітними періодами – коефіцієнт оборотності

дебіторської заборгованості становив 3,42 обороти на рік та термін її погашення складав 105 днів. Докризовим з позицій управління дебіторською заборгованістю та загалом докризовим для галузі був 2013 р.

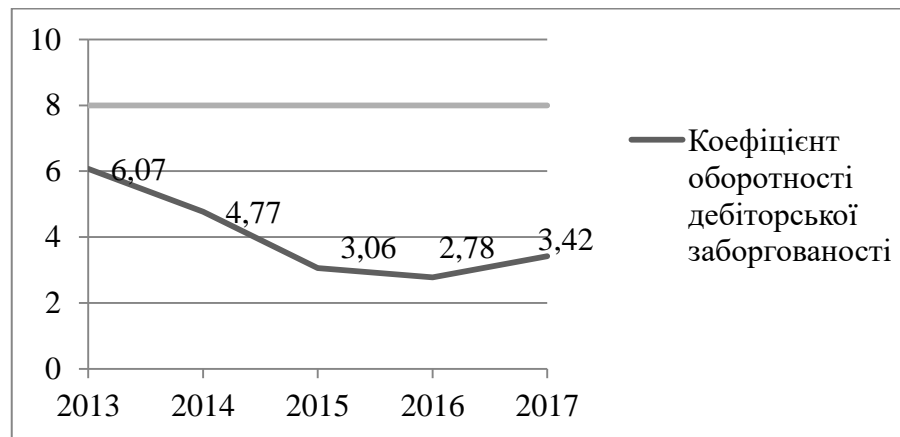


Рисунок 3.2 – Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Відобразимо термін оборотності дебіторської заборгованості на рис. 3.3.

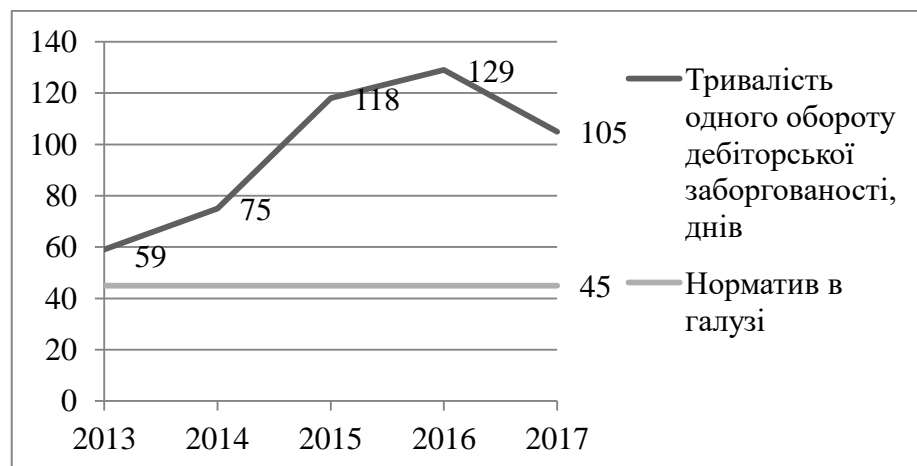


Рисунок 3.3 – Термін оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 роки

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

На сьогоднішній день фактичні значення вищезазначених показників відрізняються від нормативних в розрізі сфери діяльності. Зокрема для сфери виробництва продуктів харчування та переробної галузі норматив оборотності дебіторської заборгованості становить 8 разів на рік, термін погашення – до 45

днів [53]. Таким чином підтверджуємо необхідність здійснення оптимізаційних заходів.

Враховуючи наведені вище результати, в рамках стабілізаційної стратегії для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за цільові орієнтири розглянемо два сценарії: жорстка (консервативна) політика - досягнення галузевих граничних значень оборотності та терміну погашення дебіторської заборгованості як основних показників ефективності управління дебіторською заборгованістю; помірна – як виявлення раціонального з позицій інтересів підприємства та контрагентів періоду інкасації заборгованості.

Реалізація жорсткої політики передбачає застосування тих заходів, що дозволять скоротити період інкасації дебіторської заборгованості до 45 днів та збільшити кількість обертів до 8. Серед основних інструментів варто зазначити (рис 3.4):

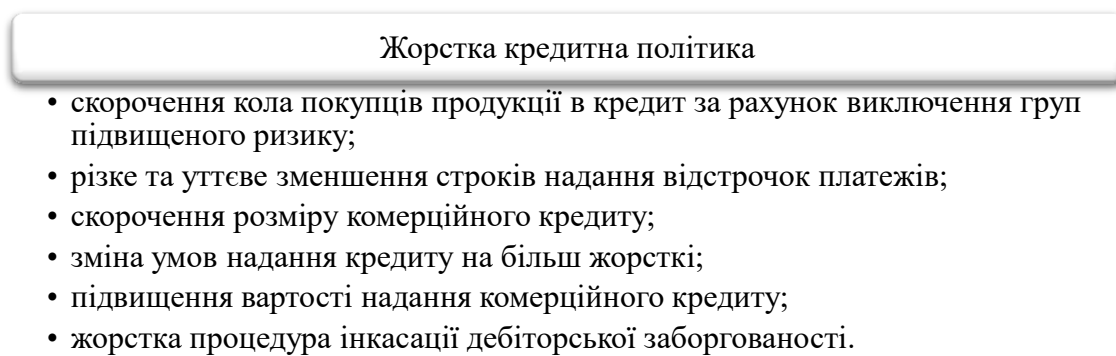


Рисунок 3.4 – Комплекс інструментів в межах жорсткої кредитної політики

*Джерело: уточнено автором на основі [54]*

При застосуванні даного комплексу заходів в стратегічній перспективі передбачається зменшення дебіторської заборгованості в перший рік – на 15%, в другий та третій – на 20%.

Відобразимо зміну коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та тривалості обороту, з урахуванням виконання рекомендованих заходів, в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Планові показники ефективності управління дебіторською заборгованістю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з урахуванням впровадження рекомендованих заходів

Показники	2017	2018	2019	2020
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	77825	66151	52921	42337
Чистий дохід, тис. грн.	259205	285126	327894	393473
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,42	3,96	5,51	8,26
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	105	91	65	44
Частка дебіторської заборгованості у чистому доході	0,29	0,23	0,16	0,10

\*Примітка: Розрахунок чистого доходу як одного із складових показника оборотності дебіторської заборгованості проводився із врахуванням ефекту від впровадження змін в маркетинговій політиці.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відобразимо отримані результати коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на рис. 3.5.

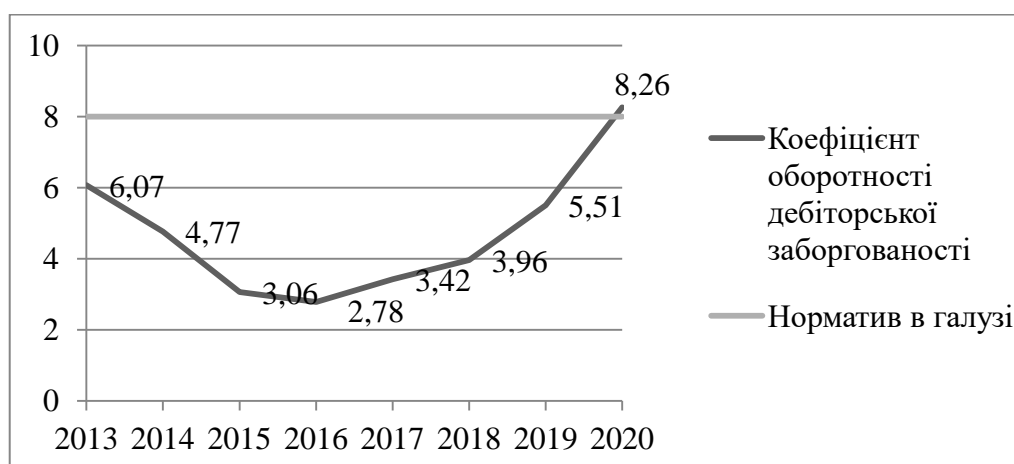


Рисунок 3.5 – Динаміка коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості з урахуванням впровадження рекомендованих заходів для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Надамо динаміку тривалості одного обороту дебіторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на рис. 3.6.

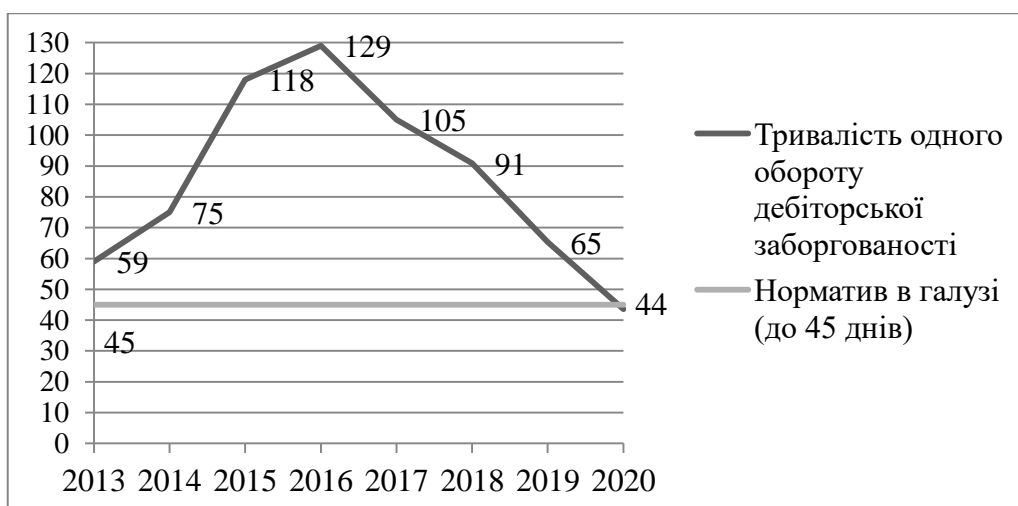


Рисунок 3.6 – Динаміка показника тривалості одного обороту дебіторської заборгованості з урахуванням впровадження рекомендованих заходів для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

За рахунок впровадження пропонованих заходів підприємство може зменшити величину дебіторської заборгованості в 2018 році на 15%, в 2019 та 2020 – на 20%. Завдяки цьому на кінець третього планового року буде досягнуто галузеві граничні значення оборотності та терміну погашення дебіторської заборгованості як основних показників ефективності управління дебіторською заборгованістю. Таким чином, на 2020 рік використання рекомендованого комплексу антикризових заходів оборотність дебіторської заборгованості складе 8,26 оборотів, термін її погашення – 44 дні.

В той же час, варто вказати, що особливістю кондитерської галузі є жорстка конкуренція, яка вимагає використання широко спектру заходів конкурентної боротьби, у т.ч. і шляхом застосування більш м'якої політики кредитування контрагентів. Зокрема, такі висновки дозволяє зробити порівняння показників ефективності управління дебіторською заборгованістю конкурентів підприємства бази апробації (ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро» та ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч»») (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Порівняння показників управління дебіторською заборгованістю серед конкурентів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

<b>ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК»</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Середньорічна дебіторська заборгованість, тис. грн.	110438,5	189391,5	271165	318493,5
Період погашення, дні	128	157	119	128
Частка дебіторської заборгованості у виручці	0,36	0,44	0,33	0,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,81	2,29	3,03	2,82
<b>ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч»</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Середньорічна дебіторська заборгованість, тис. грн.	82937	285712,5	546314	604445,5
Період погашення, дні	22	44	86	94
Частка дебіторської заборгованості у виручці	0,06	0,12	0,24	0,26
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16	9	4	3,8

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Як видно із табл. 3.6, наразі конкуренти не досягають нормативів галузі серед показників управління дебіторською заборгованістю. Однак ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч» до 2015 року в своїй діяльності використовувала більш жорстку політику щодо роботи з дебіторами, завдяки якій підприємство виходило на нормативні значення оборотності та періоду погашення. Спад ефективності управління дебіторською заборгованістю даного суб'єкта господарювання протягом 2016-2017 пояснюється впливом зовнішніх факторів та переходом на більш помірну політику. Натомість на ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» має місце застосування ліберальної політики протягом 2013-2017 звітних періодів.

Досліджуване в даній роботі підприємство має близькі значення до показників конкурентів. Окрім того, враховуючи середні величини чистого доходу та середню дебіторську заборгованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2013-2017 рр., період інкасації у 90 днів може вважатись граничним для підприємства, що, як показав конкурентний аналіз дебіторської

заборгованості, входить в діапазон середньогалузевого значення та передбачає застосування помірної політики управління дебіторською заборгованістю.

Саме тому у межах даного дослідження запропоновано застосування спектру заходів, що дадуть можливість у стратегічній перспективі без суттєвого відволікання коштів забезпечити довгострокову конкурентну перевагу (рис. 3.7.). Ці заходи корелюють з особливостями готової продукції підприємств харчової промисловості (нетривалий період зберігання, особливі умови транспортування, обмеженість продажу в кредит тощо).



Рисунок 3.7 – Комплекс заходів помірної політики оптимізації дебіторської заборгованості в рамках антикризової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: уточнено на основі [55]

Крім того, варто зазначити, що покращення стану дебіторської заборгованості по терміну погашення пояснюється насамперед переглядом частини інструментів політики управління заборгованістю. Так, підприємство створює по торгівельній дебіторській заборгованості терміном понад 30 днів резерв під знецінення, удосконалює систему авансових платежів. Проте, дана політика здійснюється виходячи з аналізу поточного фінансового стану контрагента, в той час, як на нашу думку, в основу має бути закладено аналіз за 2-3 роки. Доцільно переглянути процедуру визнання збитків від знецінення дебіторської заборгованості на кожну звітну дату по кожному контрагенту індивідуально, а не лише по основним.

Також підприємство розглядає суму максимального рівня кредитного ризику згідно політики управління дебіторською заборгованістю по балансовій вартості торгівельної дебіторської заборгованості. Проте, доцільно також проаналізувати ризики, пов'язані з іншою дебіторською заборгованістю, що склала 30 % від загальної, та визначити інструменти прискорення термінів її

У якості дієвих інструментів управління дебіторською заборгованістю можна, зокрема, розглядати векселі, факторинг та утримання майна в якості забезпечення заборгованості. Не доцільним вважаємо широкого застосування для обраного підприємства таких інструменту як знижка, оскільки він вплине на показники прибутковості, що також має загальну тенденцію до скорочення протягом аналізованого періоду.

Оскільки в 2017 році період повернення дебіторської заборгованості за рахунок перегляду політики управління дебіторською заборгованістю скоротився на 24 дні, а саме через встановлення нових строків оплати для покупців, вважаємо недоцільним обирати захід націлений зміну політики інкасації. Щорічна зміна періоду договірних розрахункових умов може призвести до втрати існуючих контрагентів.

Враховуючи вищезазначене, в межах помірної політики оптимізації дебіторської заборгованості антикризової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонується використання факторингу, який

надасть можливість без зміни договірних термінів оплати зменшити суму дебіторської заборгованості підприємства.

Надамо схему застосування факторингу на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Схема факторингу як інструменту управління дебіторською заборгованістю в межах антикризової стратегії підприємства

Джерело: [56]

Відобразимо основні переваги даного інструменту для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також його контрагентів на рис. 3.9.

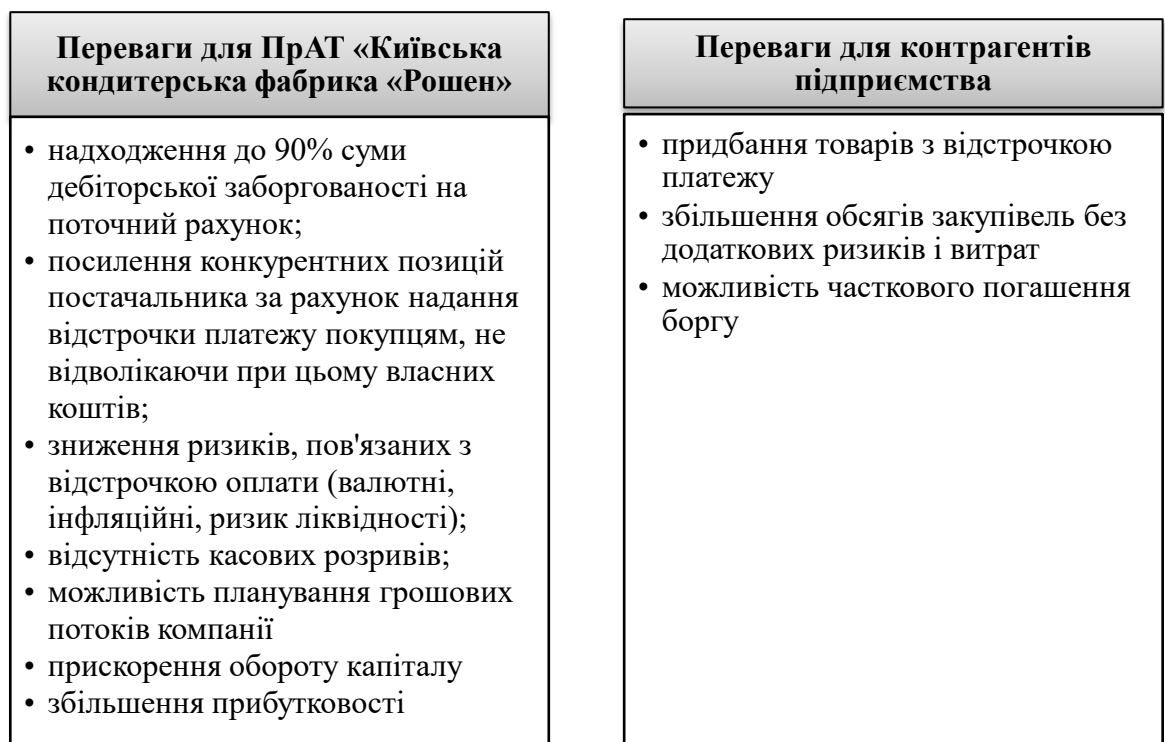


Рисунок 3.9 – Переваги використання факторингу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та контрагентів підприємства

Джерело: [56]

Запровадження даного інструменту, враховуючи його результативність, пропонується на середньострокову перспективу, а саме на 2018 рік.

Для факторингового фінансування рекомендовано використовувати банківську послугу АТ «Укрсоцбанк». Дебіторська заборгованість ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на кінець 2017 року становила 77825 грн., оборотність – 3,42, період інкасації – 105 днів. Згідно договору факторингу резерв сумнівних боргів становить 30%, аванс підприємству – 70%, разова комісія банку при видачі авансу – 3,5%, ставка банку на операцію факторингу – 21%. Зробимо розрахунок доходів від впровадження даного заходу та подамо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7. – Доходи від впровадження факторингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Розрахунок і результат, тис. грн.
Дебіторська заборгованість	77825
Резерв сумнівних боргів	$77825 * 0,3 = 23348$
Комісія	$77825 * 0,035 = 2724$
Дохід до сплати відсотків	$77825 - 23348 - 3175 = 51754$
Оплата відсотків факторингу	$51754 * (0,21 / 3,42) = 3175$
Загальна сума доходу від факторингу	$51754 - 3175 = 48578$

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таким чином, використавши факторинг як інструмент управління дебіторською заборгованістю, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе отримати дохід в сумі 48578 тис. грн. Розрахуємо сумарну вартість застосування факторингової операції та відобразимо в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. – Вартість факторингу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Розрахунок і результат, тис. грн.
Комісія	$77825 * 0,035 = 2724$
Оплата відсотків факторингу	$51754 * (0,21 / 3,42) = 3175$
Загальна вартість оплати факторингу (вартість операційного циклу)	$2724 + 3175 = 5899$
Повна вартість використання факторингу	$5899 * 3,42 = 20191$
Ефективність факторингу, %	$20191 / 48578 * 100\% = 41,6\%$

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, для використання банківської послуги факторингу в рамках управління дебіторською заборгованістю підприємство має виділити 20191 тис. грн., при цьому ефективність такого вкладу оцінена в 41,6%.

Проведемо розширений аналіз ефективності пропонованого заходу та подамо в табл. 3.9.

Таблиці 3.9. – Аналіз ефективності застосування факторингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2017	2018	Відхилення, %
Дебіторська заборгованість на початок року, тис. грн.	73640	77825	5,7
Дебіторська заборгованість на кінець року, тис. грн.	77825	23348	-70,0
Середня дебіторська заборгованість, тис. грн.	75733	50586	-33,2
Чистий дохід, тис. грн.	259205	307783	18,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,42	6,08	77,8
Період інкасації дебіторської заборгованості, дні	105	59	-43,7
Вартість факторингу, тис. грн.	-	20191	-
Ефективність факторингу, %	-	41,6	-
Частка дебіторської заборгованості у чистому доході, %	29	16	-43,7
Оборотні активи, тис. грн.	92601	38124	-58,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,96	4,71	59,1
Період оборотності оборотних активів, дні	122	76	-37,3
Чистий дохід/день обороту, тис. грн./день	2464	5202	111,1

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Відобразимо наочно динаміку коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості з урахуванням впровадження факторингу на рис. 3.10.

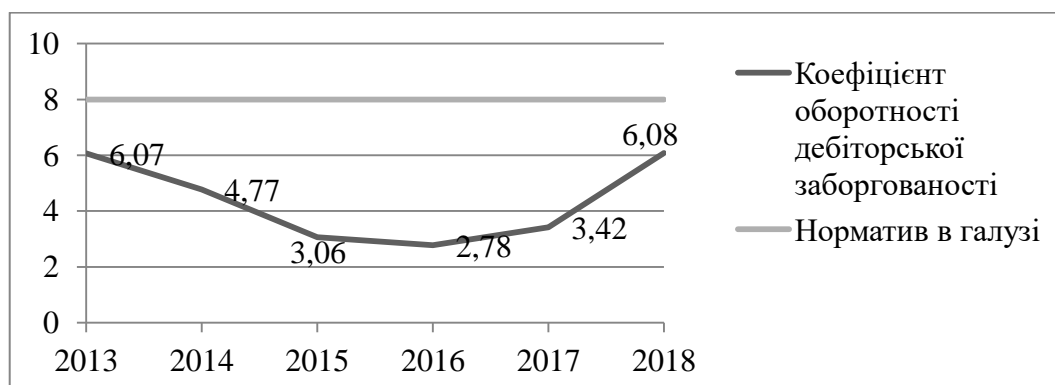


Рисунок 3.10 – Динаміка коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості з урахуванням впровадження факторингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Представимо динаміку тривалості обороту дебіторської заборгованості з урахуванням впровадження факторингу на рис. 3.11.

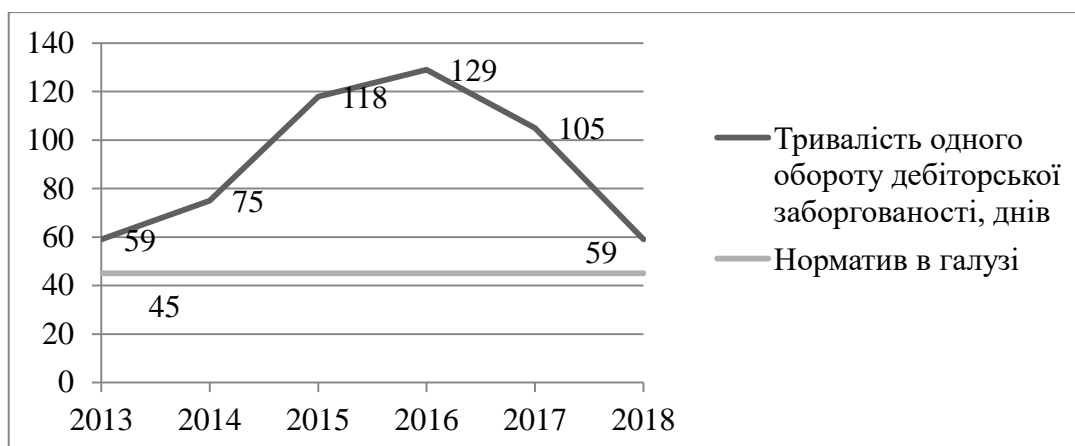


Рисунок 3.11 – Динаміка тривалості одного обороту дебіторської заборгованості з урахуванням впровадження факторингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Таким чином, впровадження даного заходу дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зменшити дебіторську заборгованість на 70% без зміни періоду інкасації в договірних умовах з контрагентами.

Завдяки даному інструменту м'якої політики, значною мірою підвищиться оборотність дебіторської заборгованості до 6,08 оборотів та зменшиться період повернення дебіторської заборгованості до 59 днів. Тобто завдяки інструментам м'якої політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» значно покращить показники ефективності управління дебіторською заборгованістю, тим самим наблизившись до нормативів галузі та показників 2013 році (докризовий стан). Паралельно з цим пришвидшиться оборотність оборотних активів на 59,1% та зменшиться період їх оборотності на 37,3%. Підприємство зможе одержати дохід в сумі 48578 тис. грн., тобто збільшити суму чистого доходу на 18,7%. При цьому за рахунок використання даної системи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе зменшити частку дебіторської заборгованості у чистому доході на 43,7% та отримувати на 111,1% більше чистого доходу в день обороту.

### **3.3. Обґрунтування економічної ефективності рекламних заходів в системі маркетингових комунікацій з метою удосконалення антикризової стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Зважаючи на конкурентні умови вітчизняного кондитерського ринку України, успішні рекламні заходи є одним із найефективніших засобів стимулювання збуту продукції з метою підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Зокрема, рекламний ролик корпорації «Рошен», зроблений спільно з агентством «Bates Ukraine» з використанням пісні «Я їду додому», став надзвичайно успішним маркетинговим ходом, в результаті чого компанія збільшила об'єм реалізації товарів, при якому економічний ефект склав 307,41 тис. грн. в рік [57].

Наразі в останні роки корпорація здійснила переорієнтування маркетингової політики на стимулювання попиту через власні фірмові магазини та знижки в ньому. Серед інших каналів реклами підприємство використовує брендуння стелажів та власного логістичного транспорту, рекламні ролики на телебаченні, ведення офіційної сторінки в мережі Facebook та Instagram, підтримка офіційного сайту корпорації, event-маркетинг (екскурсійна програма, світломузичне фонтанне шоу).

Зважаючи на необхідність збільшення прибутків для підприємства, надамо перелік перспективних до використання маркетингових комунікацій на рис. 3.12.

В межах удосконалення управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», з усього переліку заходів, рекомендовано використання зовнішньої реклами, а саме реклама на колійних стінах в метрополітені, а також рекламної діяльності в соціальних медіа, а саме вдосконалення YouTube каналу. Такий вибір пояснюється тим, що дані маркетингові заходи потребують мінімальних затрат, при цьому

характеризуються високою результативністю в напрямі стимулювання продажів та збільшення прибутку.

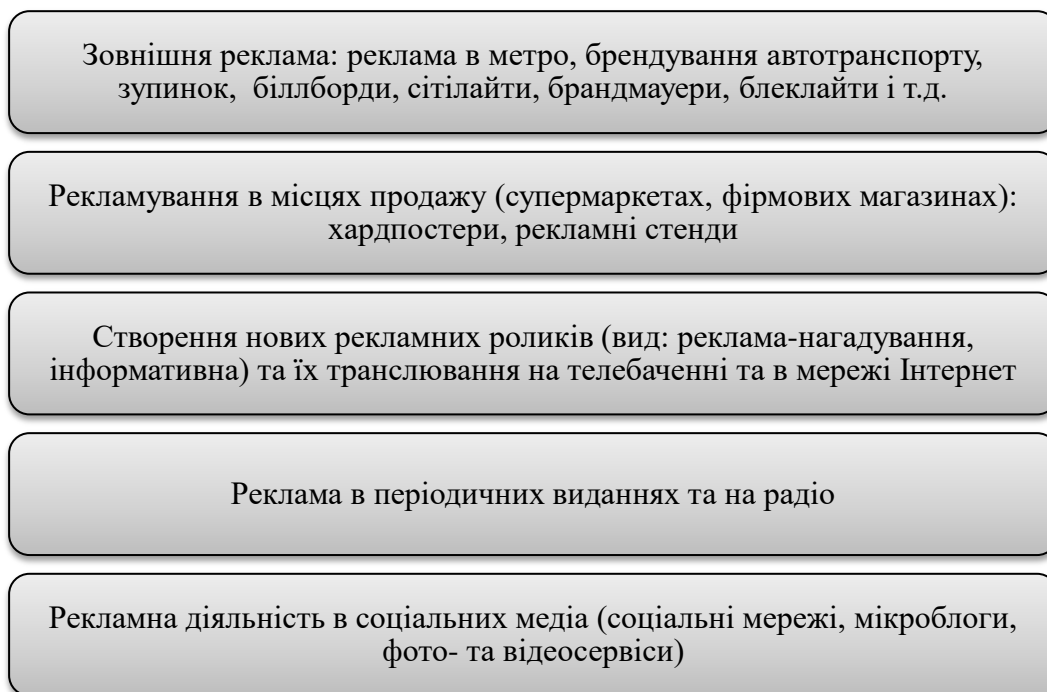


Рисунок 3.12 – Рекомендовані маркетингові комунікації для рекламної кампанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

*Джерело: запропоновано автором*

Розглянемо детальніше пропозицію щодо рекламування в метро на колійних стінах.

Рекламні місця для цього виду реклами розміщуються на стінах перонів станцій метро. На перонах станцій, а особливо на станціях пересадочних вузлів пасажиропотік обчислюється сотнями тисяч пасажирів. Постери на шляхових стінах - один із наймасштабніших видів реклами в метрополітені. Дане рекламування є найбільш успішним з точки зору кількості аудиторії, охоплення різної вікової категорії потенційних споживачів, збільшення часу контакту та демократичних цін на розміщення. Найголовнішою перевагою є те, що реклама в метро гарантовано в мінімальний термін підвищує впізнаваність нового продукту та створює максимальний вплив на цільову аудиторію. Яскраві плакати, розміром 3 на 2 метри добре помітні з будь-якої точки платформи. 6

метрів квадратних рекламного зображення дозволяють викласти максимум корисної інформації. Перевага розміщення реклами на колійних стінах в тому, що пасажери, перебуваючи на платформі дві-десять хвилин, мають можливість детально вивчити інформацію про товари або послуги. Протягом місяця (традиційного періоду розміщення) реклама перерахується кілька разів одними і тими ж пасажирами (при поїзді на роботу, при поверненні додому).

Зразок даного виду реклами представлений на рис. 3.13.



Рисунок 3.13 – Зразок рекламування на колійних стінах

Джерело: [58]

Даний вид реклами пропонується використовувати для продуктів-новинок ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» протягом 3 років. Термін для щорічної рекламної кампанії в метро – 3 місяці. Найбільш доцільно є розміщення в столичному метро на станціях з найбільшим пасажиропотоком.

Скількиуємо витрати на розміщення реклами на колійних стінах в метрополітені та подамо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Реклама на колійних стінах (м. Київ)

Станція	Ціна, грн./місяць (Без ПДВ)	Вартість за 3 місяці, грн.
Вокзальна	3600	10800
Театральна	3000	9000
Хрещатик	4400	13200
Лук'янівська	3000	9000
Палац Спорту	3000	9000
Майдан Незалежності	4600	13800
Площа Льва Толстого	4300	12900
Всього	25900	77700

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, в стратегічній перспективі на 3 роки ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має виділяти 77700 грн. на трьохмісячну рекламну кампанію на колійних стінах в столичному метро.

Другим заходом є розширення рекламної діяльності в соціальних медіа на основі вдосконалення наявного YouTube каналу.

Маркетингові комунікації в соціальних медіа є частиною інтернет-брендингу.

Інтернет-брендинг – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на створення, просування і розвиток торгової марки через глобальну мережу Інтернет з метою створення позитивного іміджу підприємства та його прибуткової діяльності. Інтернет-брендинг – це складний процес і на сьогодні більш ефективний, ніж традиційний брендинг. Інтернет-брендинг по праву стає самостійною маркетинговою технологією сучасного підприємства [59].

Інтернет, як середовище для брендингу, має ряд відмінних особливостей від традиційного брендингу:

- можливості комунікації. Інтернет дає широкі можливості для комунікації компанії з цільовою аудиторією, оскільки компанії в мережі можуть дати велику кількість інформації як текстової, так і відео-, аудіоінформації. Компанія безпосередньо може спілкуватися зі споживачами, а використання мережі Інтернет дозволяє отримати миттєвий зворотний зв'язок від споживача;
- низька вартість. Мережа Інтернет дає можливість створити відомий бренд, витративши на нього невеликий бюджет. У будь-якому разі, витрати на одного лояльного споживача будуть набагато нижче, ніж при використанні традиційного брендингу;
- вимірність. Важливим є і те, що мережа Інтернет дозволяє відслідковувати статистику і прогнозувати результати. Наприклад, дізнатися, яка відвідуваність сайту і рекламних майданчиків (при цьому визначити портрет цільової аудиторії), відсоток відмов відвідувачів (тобто відвідувачів, які не

- зацікавилися, тобто вийшли відразу з сайту компанії), кількість відгуків цільової аудиторії та статистику їх запитів про бренд, а також багато іншого;
- оперативність. Мережа Інтернет стала самим оперативним джерелом інформації. Наприклад, про бренд в мережі Інтернет може ніхто не знати, але через деякий час популярні Інтернет – ЗМІ про нього почнуть писати, обговорювати в соціальних медіа;
  - технологічність. Мережа Інтернет – технологічне і високоінтелектуальне середовище. Зараз компанії можуть створити мультимедійні сайти, вони інтегруються в соціальні медіа, створюють брендovanі гри, оперативно поширюють вірусну рекламу і т.д;
  - таргетинг. Є ще одна позитивна риса мережі Інтернет – таргетинг цільової аудиторії та створення персоналізованих пропозицій. Мережа Інтернет дозволяє зосереджувати свої сили тільки на певній цільовій аудиторії, сегментуючи її за різними характеристиками, такими як вік, стать, інтереси і т.д., при цьому рекламне повідомлення буде персоналізоване. Такі технології стали активно розвиватися в останні роки [60].

Проаналізуємо використання маркетингових комунікацій підприємствами кондитерської галузі в популярних соціальних медіа серед української аудиторії та подамо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Використання соціальних медіа в рекламній діяльності підприємств кондитерської галузі

Підприємства	Соціальні медіа			
	Facebook	YouTube	Instagram	Twitter
Кондитерська Корпорація ROSHEN	+	+	+	-
ТОВ Шоколадна компанія «МиР»	-	-	-	-
ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро»	+	+	+	-
ЗАТ «Житомирські ласощі»	+	-	+	-
ПАТ «Конті»	-	-	-	-
Корпорація «Бісквіт-шоколад»	-	-	-	-
ПАТ «Полтавокондитер»	-	-	-	-
ПрАТ «Монделіс Україна»	+	-	-	+
ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч»	+	+	-	+

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з таблиці, найбільше соціальні медіа в своїй діяльності використовують Кондитерська Корпорація ROSHEN, ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПрАТ «Монделіс Україна» та ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч». При цьому найбільш популярними є Facebook та. Сторінки в Instagram мають 3 підприємства, в Twitter – 2, канал YouTube - 3.

Згідно проведеного аналізу Кондитерська Корпорація ROSHEN намагається використовувати майже всі найбільш популярні медійні платформи.

Дослідження Kantar TNS CMeter показали, що Facebook.com посідає третє місце з охопленням аудиторії 65,38%. Лідирують інтернет-пошуковик Google.com з охопленням у 98,18%, і Youtube.com з 80,1% охоплення аудиторії [61].

Оскільки Youtube.com є другим за відвідуваністю інтернет-ресурсом серед української аудиторії, для підприємства рекомендовано вдосконалити наявний YouTube-канал. Даний ресурс може стати вдалим інструментом у просуванні бренду, рекламуванні продукції, встановленні контакту з цільовою аудиторією.

Здійснимо детальний аналіз наявного YouTube-каналу корпорації ROSHEN, порівняємо його із конкурентами та представимо в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Порівняння YouTube-каналів підприємств кондитерської галузі

	Кондитерська Корпорація ROSHEN	ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро»	ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч»
Канал	<a href="https://www.youtube.com/user/roshencom">https://www.youtube.com/user/roshencom</a>	<a href="https://www.youtube.com/user/avkcompany/">https://www.youtube.com/user/avkcompany/</a>	<a href="https://www.youtube.com/channel/UCCUatd_iH2iDsEe5wlrUEcQ/">https://www.youtube.com/channel/UCCUatd_iH2iDsEe5wlrUEcQ/</a>
Назва каналу	ROSHEN Confectionery Corporation	АВК	Світоч
Дата створення	4 травня 2012 р.	24 лютого 2014 р.	8 лютого 2016 року
Кількість переглядів	2 013 501	16 905 127	3 308 762
Кількість підписників	682	1,4 тис.	237

## Продовження таблиці 3.12

Кількість відео	33	48	11
Дата завантаження останнього відео	15 лист. 2018 р.	12 лист. 2018 р.	2 лист. 2018 р.
Брендування каналу	Наявне	Наявне	Наявне
Посилання	Google+	Google+ Facebook <a href="https://avksweets.com/catalog/fasovani_zheleyno_zhuvalni_tsukerki/">https://avksweets.com/catalog/fasovani_zheleyno_zhuvalni_tsukerki/</a> <a href="http://www.avk.ua">http://www.avk.ua</a>	Відсутні
Наявність опису каналу	Опис відсутній, нема підтвердження офіційності каналу	Опис є, підтверджує, що це офіційний канал	Опис відсутній, нема підтвердження офіційності каналу
Контент каналу	Не оновлювався рік. Переважають короткі інформативні відео про новини корпорації. Наявний нерелевантний контент. Серед рекламних роликів є тільки нова реклама вафель (вересень 2018).	Оновлюється регулярно. Переважає рекламний контент та відео із проведених заходів.	Не оновлювався рік. Весь контент – рекламні ролики.

*Джерело: розроблено автором*

Виходячи із проведеного аналізу, основними проблемними моментами, які потребують вирішення є низька кількість переглядів та підписників, відсутність інформації про підтвердження офіційності каналу, нерегулярні оновлення контенту та його недостатня цікавість.

Для оптимізації каналу рекомендовано найняти фахівця з SMM-просування. Розрахуємо річні витрати на оплату праці такого фахівця та подамо в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Фонд основної заробітної плати та нарахування ЄСВ SMM-менеджера

Посада	Оклад, грн.	Місячний фонд ЗП, грн.	Річний фонд ЗП, грн.	Нарахування на фонд ЗП (ЄСВ 22%), грн.
SMM-менеджер	10000	10000	120000	26400
Всього	10000	10000	120000	26400

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таким чином, річні витрати на оптимізацію каналу становлять 146400 грн.

Наведемо загальні витрати на розширення рекламної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 3 роки та подамо в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Загальні витрати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на розширення рекламної діяльності

Рекламна діяльність	Витрати, грн.		
	1 рік	2 рік	3 рік
Реклама на колійних стінах в метро	77700	77700	77700
Вдосконалення YouTube каналу	146400	146400	146400
Всього	224100	224100	224100

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таким чином передбачається, що застосування рекомендованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій надасть можливість щорічно підвищувати чистий дохід ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 5%. Щорічні витрати на пропоновану рекламну діяльність становитимуть 224100 грн.

Покажемо економічну ефективність впровадження пропонованого заходу щодо розширення маркетингових комунікацій в табл. 3.15. та на рис. 3.14.

Таблиця 3.15 - Оцінювання ефективності заходу щодо розширення маркетингових комунікацій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники, грн.	2017	Зміна показника в результатів впровадження заходів (+/-)	2018	Зміна показника в результатів впровадження заходів (+/-)	2019	Зміна показника в результатів впровадження заходів (+/-)	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	259205000	+12960250	272165250	+13608263	285773513	+14288676	300062188
Валовий прибуток	30793000	+12960250	43753250	+13608263	57361513	+14288676	71650188
Витрати на збут	(3503000)	+224100	(3727100)	+224100	(3951200)	+224100	(4175300)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3781000	+12736150	16517150	+13384163	29901313	+14064576	43965888
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3896000	+12736150	16632150	+13384163	30016313	+14064576	44080888
Витрати з податку на прибуток	(1128000)	+1865787	(2993787)	+2409149	(5402936)	+2531624	(7934560)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2768000	+10870363	13638363	+10975013	24613376	+11532952	36146328
Рентабельність діяльності	1,07	+3,94	5,01	+3,60	8,61	+3,43	12,05

Джерело: складено автором на основі розрахунків

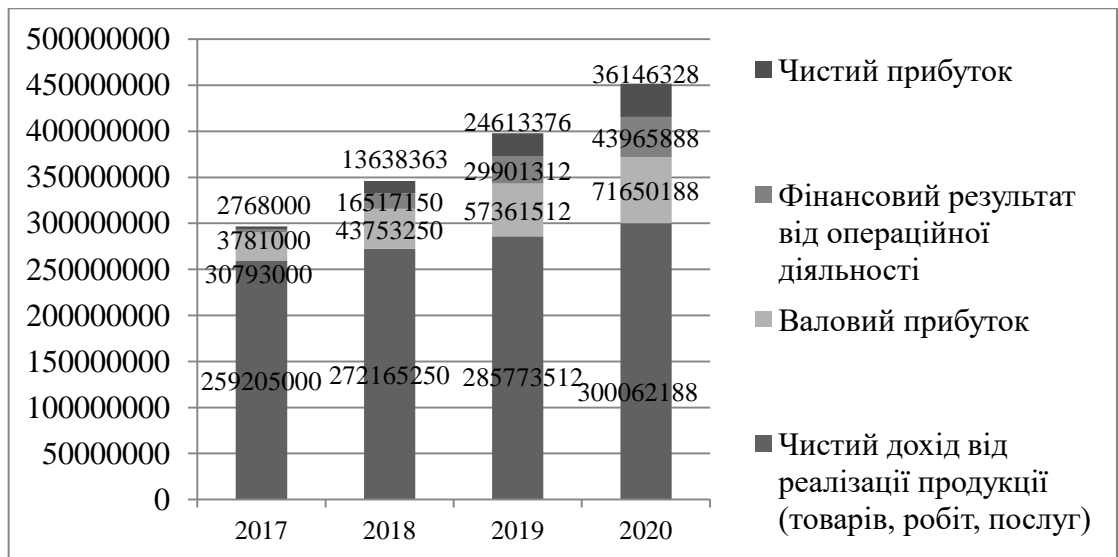


Рисунок 3.14 – Динаміка показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з урахуванням впровадження нових рекламних заходів

*Джерело: подудовано автором на основі розрахунків*

Таким чином застосування запропонованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в перспективі вплинуть на зміну чистого доходу на 5 % щорічно. Передбачається ріст валового прибутку в першому році на 42,09%, в другому – 31,10%, в третьому – 24,91%. При цьому підприємство збільшить щорічно витрати на збут на 224100 грн. Застосування нових рекламних заходів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» нададуть можливість отримати чистий прибуток в 2018 році в розмірі 13638363 грн., в 2019 р. – 24613376 грн., в 2020 р. – 36146328 грн. Окрім того, в першому році застосування рекламних заходів рентабельність діяльності зросте на 3,94%. В другому та третьому році тенденція збережеться та в перспективі підприємство зможе досягти значень рентабельності діяльності у розмірі 8,61% та 12,05% відповідно.

Оцінимо сукупну ефективність запропонованих заходів, а саме управління дебіторською та розширення маркетингових комунікацій, так як в стратегічній перспективі впровадження рекомендацій заплановано здійснювати в комплексі. Відобразимо отримані результати в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 - Зведені показники порівняння діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» до та після запровадження рекомендованих заходів

Показники, грн.	2017	Δ	2018	Δ	2019	Δ	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	259205000	+61538250	320743250	+16037163	336780413	+16839021	353619433
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(228412000)	-	(228412000)	-	(228412000)	-	(228412000)
Валовий прибуток	30793000	+61538250	92331250	+16037163	108368413	+16839021	125207433
Інші операційні доходи	30872000	-	30872000	-	30872000	-	30872000
Адміністративні витрати	(25662000)	-	(25662000)	-	(25662000)	-	(25662000)
Витрати на збут	(3503000)	+224100	(3727100)	+224100	(3951200)	+224100	(4175300)
Інші операційні витрати	28719000	-	28719000	-	28719000	-	28719000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3781000	+61314150	65095150	+15813063	80908213	+16614921	97523133
Інші фінансові доходи	10008000	-	10008000	-	10008000	-	10008000
Інші доходи	53000	-	53000	-	53000	-	53000
Фінансові витрати	(0)	+20191000	(20191000)	-	(0)	-	(0)
Інші витрати	(9946000)	-	(9946000)	-	(9946000)	-	(9946000)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3896000	+41123150	45019150	+36004063	81023213	+16614921	97638133
Витрати з податку на прибуток	(1128000)	+6975447	(8103447)	+6480731	(14584178)	+2990686	(17574864)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2768000	+34147703	36915703	+29523331	66439034	13624235	80063269

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, в рамках управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропоновані заходи, а саме застосування факторингу, реклами в метро та удосконалення YouTube-каналу, дозволять отримати чистий прибуток в перший рік застосування в розмірі 36915703 грн., в другий – 66439034 грн., в третій – 80063269 грн. Застосування факторингу в 2018 році принесе 48578 тис. грн. чистого доходу, рекламних заходів – щорічне збільшення чистого доходу на 5%. На основі цього робимо висновок про доцільність використання даного комплексу заходів та про його ефективність.

### **Висновки до розділу III**

В ході проведеного комплексного аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було визначено, що підприємству необхідно вдосконалити антикризові заходи в межах обраної стратегії.

На основі врахування проблемних аспектів діяльності підприємства виявлених в ході вищезазначеного аналізу, було надано основні напрями та заходи щодо удосконалення управління антикризовою стратегією. Зокрема до застосування рекомендовано заходи для підвищення ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості, ефективності використання капіталу.

В рамках окреслених напрямів для підвищення ефективності діяльності підприємства нами було запропоновано використання факторингу як інструменту антикризової стратегії для управління дебіторською заборгованістю, а також розширення рекламних заходів підприємства в межах маркетингових комунікацій. Обґрунтовано і проаналізовано витрати на їх застосування.

Для використання факторингу в рамках управління дебіторською заборгованістю підприємство має виділити 20191 тис. грн., при цьому ефективність такого вкладу оцінена в 41,6%. Впровадження даного заходу дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зменшити дебіторську заборгованість на 70%, підвищити оборотність дебіторської

заборгованості до 6,08 оборотів та зменшити період її повернення до 59 днів. Окрім того, підприємство зможе одержати дохід в сумі 48578 тис. грн., тобто збільшити суму чистого доходу на 18,7%.

Серед маркетингових комунікацій запропоновано використати рекламу на колійних стінах в метро, яку рекомендовано проводити щорічно для нових видів продукції. Термін такої рекламної кампанії – 3 місяці. Окрім того, обґрунтовано вдосконалення власного YouTube каналу, як перспективного інструменту реклами в Інтернеті. Витрати на використання запропонованої реклами складатимуть 224100 грн. щорічно. Застосування вищезазначених заходів дозволять щорічно збільшувати чистий дохід на 5%. Окрім того на кінець планового періоду (2020 р.) підприємство зможе отримати чистий прибуток у розмірі 36146328 грн. та збільшити рентабельність діяльності до 12,05%.

Таким чином, запровадження вищезазначених стратегічних антикризових інструментів в комплексі, дозволить отримати чистий прибуток в перший рік застосування в розмірі 36915703 грн., в другий – 66439034 грн., в третій – 80063269 грн. На основі цього робимо висновок про доцільність його використання та про дієвість в напрямку підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було поставлено та виконано завдання магістерської дисертації щодо управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності його діяльності.

На основі аналізу наукової літератури, було визначено економічну сутність антикризової стратегії, яка полягає у тому, що це комплекс заходів антикризового управління на довгострокову перспективу, які спрямовані на попередження та уникнення кризи в діяльності підприємства. Розглянуто основні сутнісні характеристики антикризової стратегії такі як мета, завдання, суб'єкт, об'єкт управління, часова орієнтація, функціональна підпорядкованість та ін. Було охарактеризовано основні види антикризових стратегій, які різняться між собою залежно від засобів антикризового управління, суб'єктів управління, тактики, стадії впровадження, від витратних переваг, цілей та стану кризи.

Виявлено сутність та особливості процесу управління стратегією антикризового управління на підприємстві в сучасних умовах. Основними системоутворюючими елементами даного процесу є формування місії, мети, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, вибір та планування реалізації стратегії, оцінка її можливої ефективності. Вибір антикризової стратегії здійснюється на основі врахування результатів структурно-морфологічного аналізу. При цьому критеріями вибору конкретної стратегії є основні узагальнюючі показники та їх рівень в рамках оцінювання кризового стану.

В ході дослідження було узагальнено науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією. Виявлено, що оцінка результативності антикризової стратегії здійснюється на основі застосування методик оцінки фінансового стану та кризового стану за ймовірністю банкрутства підприємства. Окрім того, було визначено, що дані

методики характеризуються значною кількістю підходів та інструментів відповідно до об'єктів оцінки, складністю розрахунків та витратами на їх проведення, масштабністю аналізу та ін. На основі проведеного аналізу обґрунтовано застосування двох методик оцінки ефективності управління ефективності антикризової стратегії, як найбільш точних та найпоширеніших в економічній практиці. Такими методиками є експрес-діагностика на основі груп показників фінансового стану та оцінювання ймовірності банкрутства на базі дискримінантного аналізу.

Для аналізу управління антикризовою стратегією та підтвердження теоретичних висновків роботи було обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що відноситься до сфери матеріального виробництва в галузі торгівлі та громадського харчування і спеціалізується на виготовленні шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Дане підприємство входить до корпорації «Рошен», що має дивізійну структуру управління. Частка на ринку складає 28,7%. Продукція фабрики представлена в більше ніж 15 країнах, є сертифікованою, відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки харчування. Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, а саме: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер».

Здійснено аналіз фінансово-економічного стану підприємства за показниками основних та оборотних фондів, трудових ресурсів, обсягів виробництва та реалізації продукції, собівартості, загального фінансового стану (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності). За його результатами виявлено, що підприємство нерационально використовує свої основні та оборотні фонди. Основними проблемами є низька мобільність

активів, фондомісткість та фондвідача. Щодо кадрових ресурсів, то відбувається розширення штату працівників. Продуктивність праці та кваліфікація персоналу знаходиться на високому рівні. В 2017 р. збільшились обсяги виробництва та реалізації продукції, порівняно з попередніми роками, однак з 2016 року відбувається підвищення собівартості. В структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати. За показники ліквідності підприємство має задовільний стан. Виключенням є коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показники фінансової стійкості, окрім маневреності власного капіталу, знаходяться в межах норми, однак має місце погіршення результатів в останньому звітному році. Рівень ділової активності показав, що підприємство почало більш ефективно, порівняно з минулими звітними періодами, використовувати свої оборотні та основні фонди, матеріальні запаси, власний капітал, дебіторську та кредиторську заборгованість, однак загальні результати показників все ще знаходяться на низькому рівні. Аналіз величин рентабельності показав, що підприємство має критично низьку прибутковість.

На основі результатів експрес-діагностики було ідентифіковано фінансову кризу легкого ступеню. Визначено, що протягом останніх п'яти років підприємство застосовувало стабілізаційну стратегію антикризового управління, яка приносить покращення, однак потребує перегляду стратегічних антикризових заходів та інструментів. Згідно результатів останнього звітного року ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» суттєво зменшила розвиток кризових явищ, проте ймовірність погіршення існуючої ситуації все ще висока, що підтверджують дискримінантні статистичні моделі. В першій частині дослідження для аналізу було обрано вітчизняні моделі, а саме О.О. Терещенка, А.В. Матвійчука та В.П. Мартиненка. Дві з трьох моделей підтвердили загрозу кризових явищ, відповідно – необхідність перегляду стратегічних заходів та антикризових інструментів. Для перевірки адаптивності зарубіжного досвіду, було обрано наступні моделі: Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Ліса, Р. Таффлера і Г. Тішоу. Хоча вони не є повністю адаптивними до

вітчизняних ринкових умов, отримані результати за всіма моделями підтверджують високу потенційність банкрутства вищезазначеного підприємства, адекватно відображають реальний фінансовий стан. На основі цього підтверджено неефективний стратегічний антикризовий менеджмент. Ключовими проблемними аспектами відповідно до результатів експрес-діагностики та дискримінантного аналізу в 2017 році є абсолютна ліквідність, використання власного капіталу, негативні тенденції фінансової стійкості, низька прибутковість діяльності.

В ході дослідження було здійснено оцінювання впливу чинників середовища функціонування на ефективність управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства для формування матриці SWOT-стратегій. Враховуючи вищезазначене дослідження та результати, отримані при експрес-діагностиці та дискримінантному аналізу, було систематизовано науково-методичні підходи до удосконалення процесу управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». До застосування рекомендовано заходи для підвищення ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості, ефективності використання капіталу.

В рамках окреслених напрямів для підвищення ефективності діяльності підприємства було запропоновано використання факторингу як інструменту антикризової стратегії для управління дебіторською заборгованістю, а також розширення рекламних заходів підприємства в межах маркетингових комунікацій.

Для використання факторингу в рамках управління дебіторською заборгованістю підприємство має виділити 20191 тис. грн., при цьому ефективність такого вкладу оцінена в 41,6%. Впровадження даного заходу дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зменшити дебіторську заборгованість на 70%, підвищити оборотність дебіторської заборгованості до 6,08 оборотів та зменшити період її повернення до 59 днів.

Окрім того, підприємство може одержати дохід в сумі 48578 тис. грн., тобто збільшити суму чистого доходу на 18,7%.

Серед маркетингових комунікацій запропоновано використати рекламу на колійних стінах в метро, яку рекомендовано проводити щорічно для нових видів продукції. Термін такої рекламної кампанії – 3 місяці. Окрім того, обґрунтовано вдосконалення власного YouTube каналу, як перспективного інструменту реклами в Інтернеті. Витрати на використання запропонованої реклами складатимуть 224100 грн. щорічно. Застосування вищезазначених заходів дозволять щорічно збільшувати чистий дохід на 5%. На кінець планового періоду (2020 р.) підприємство зможе отримати чистий прибуток у розмірі 36146328 грн. та збільшити рентабельність діяльності до 12,05%.

Таким чином, запровадження вищезазначених стратегічних антикризових інструментів в комплексі, дозволить отримати чистий прибуток в перший рік застосування в розмірі 36915703 грн., в другий – 66439034 грн., в третій – 80063269 грн. На основі цього робимо висновок про доцільність його використання та про дієвість в напрямку підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. –824 с.
2. Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Бізнес-навігатор, 2018. – № 2-2 (45). – С. 7-10.
3. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
4. Тимашова Л.А. Методи антикризового управління / Л.А. Тимашова, С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – 192 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2001. – 580 с.
6. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.
7. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. : Экмос, 1997. – 400 с.
8. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М. : Закон и право; ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
9. Бабіна Н. О. Антикризисний фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Бабіна // «Ефективна економіка», №5, 2014. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018>
10. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донець : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
11. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

12. Антикризисное управление : учеб. пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 432 с.
13. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, НикаЦентр, 2004. – 784 с.
14. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) [Електронний ресурс]. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» МОН України, м. Київ, 2016. – URL : [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak\\_diss.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf)
15. Глєбова А. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] / А. О. Глєбова, Т. О. Конзерська // Молодий вчений. – 2015. – № 11(2). – С. 35-40. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_11%282%29\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29_10)
16. Піюренко І. О. Основні теоретичні концепції антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / І. О. Піюренко // Бізнес-навігатор. – 2012. – № 3. – С. 173-178. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2012\\_3\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2012_3_36)
17. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища [Електронний ресурс] / Г. М. Романяк. – С.235-239. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31)
18. Гук О. В. Антикризисное управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Гук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198. – URL : <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf>
19. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / В. Костецький // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. –

- Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 208-211. – URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/13209/1/kostetskyy.pdf>
20. Карпенко, І.В. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / І.В. Карпенко; наук. кер. І.Й. Плікус // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р. : у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. - Суми : СумДУ, 2014. - Т.2. - С. 414-415. – URL : <http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/38764/1/Karpenko2.pdf>
21. Іванова А.С. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві [Електронний ресурс] / А. С. Іванова, А. Г. Бухтіарова // Економічний простір. - 2016. - № 113 - С.147-157. – URL : [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecpros\\_2016\\_113\\_16.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2016_113_16.pdf)
22. 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) [Електронний ресурс] / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с. – URL : [http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL\\_AUP.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/43846/1/2015%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20188%D0%9B%20KL_AUP.pdf)
23. Ставерська Т. О. Аналіз сутності дефініції "антикризова стратегія" та її роль в процесі антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] /

- Т. О. Ставерська, О. В. Жилякова // ScienceRise. – 2016. – № 12(1). – С. 14-17. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2016\\_12%281%29\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_12%281%29_5)
24. Крапко О. Стратегія антикризового управління підприємством у системі національних антикризових заходів [Електронний ресурс] / О. Крапко // Антикризове управління економікою України: нові виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 15–17 груд. 2015 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», каф. макроекон. та держ. упр., Ін-т держ та муніцип. упр. господ. ; редкол.: І. Й. Малий (голова) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2015. – С. 132–133. – URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/32618416.pdf>
25. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Ю. Литовченко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 308-312. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_12\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_75)
26. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно-правовому механізмі банкрутства [Електронний ресурс] / І. Минчинська // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(1). – С. 175-182. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2012\\_11%281%29\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%281%29_39)
27. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс [Текст] / И. А. Бланк. – 2-е изд., пре раб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
28. Сушко В. І. Класифікація моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / В. І. Сушко, Т. С. Павлюк // Економіка: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 72-83. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom\\_2014\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2014_1_15).
29. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки : монографія / А. В. Матвійчук. – К. : ЦНЛ, 2005. – 206 с.
30. Коляденко І.І. Застосування моделей дискримінантного аналізу у процесі управління антикризовою стратегією на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні

- проблеми економіки і підприємництво. Збірник наукових праць. – Вип. 22. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2018 р.
31. Сич О.А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Сич, І.І. Калічак // Молодий вчений. – 2017. – № 2. – С. 333–339. – URL : <http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf>
32. Мартиненко В.П. Запобігання банкрутства підприємств громадського харчування: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.07.05 [Електронний ресурс]. – Харківська держ. академія технології та організації харчування, м. Харків, 1999. – 19 с. – URL : <http://avtoreferat.net/content/view/10097/46/>
33. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен» [Електронний ресурс] : за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – URL : <https://smida.gov.ua/>
34. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Електронний ресурс]. – URL : [http://kcf.roshen.com/uploads/1\\_10.pdf](http://kcf.roshen.com/uploads/1_10.pdf)
35. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : уч. пособие / Л.С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
36. Офіційний сайт корпорації «Рошен» [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.roshen.com/>
37. Сухоцька С.М. Аналіз економіко-географічного потенціалу підприємства методами теоретико-графового моделювання [Електронний ресурс] / С.М. Сухоцька // Матеріали II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт у 2017/18 н.р. / [за ред. проф. В.М. Вовка]. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – С. 136-139. – URL : [http://www.cyber.lviv.ua/data/2018\\_zbirnyk.pdf](http://www.cyber.lviv.ua/data/2018_zbirnyk.pdf)
38. Інформаційний портал «Ліга.net» [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.liga.net/economics/infografica/kak-izmenilas-rasstanovka-sil-na-konditerskom-rynke-ukrainy>
39. Коляденко І.І. Аналіз кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі в сучасних умовах / І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш // Сучасні проблеми

- економіки і підприємництво. Збірник наукових праць. – Вип. 20. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2017 р. – С. 198-202.
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – URL : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
41. Сайт «Кондитер України» [Електронний ресурс]. – URL : <http://www.ukrkonditer.kiev.ua/>
42. Єрмак С. О. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України [Електронний ресурс] / С. О. Єрмак, В. В. Плотницька // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 398-403. – URL : [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-11\\_0-pages-398\\_403.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-398_403.pdf)
43. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – URL : <http://smida.gov.ua/>
44. Демяненко К.А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах [Електронний ресурс] / К.А. Демяненко // Молодий вчений. – 2016. – № 9 – С. 45–50. – URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/9/53.pdf>
45. Хмелевський О. В. Оцінка впливу економічного середовища на формування прибутковості промислового підприємства / О. В. Хмелевський . – Х. : Вид-во ХНУ, 2009. – 115 с.
46. Соколова Е. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства / Е. Соколова, Г. Чернявська // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. – 2016. – Вип. 35. – С. 330-338. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2016\\_35\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_35_37)
47. Лень І. Шляхи підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / І. Лень, Н. Тимошик // Матеріали VII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“ / В 2 т. – Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя (м. Тернопіль, 24-25 квітня 2014 р.), 2014. – Т. 1. – с. 113. – URL :

[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10251/2/Conf\\_2011v2\\_Len\\_I-Shliakhy\\_pidvyshchennia\\_likvidnosti\\_113.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10251/2/Conf_2011v2_Len_I-Shliakhy_pidvyshchennia_likvidnosti_113.pdf)

48. Кошельник В. М. Напрями зміцнення фінансового стану аграрних підприємств у посткризовий період їх розвитку / В. М. Кошельник, Л. В. Побережна. // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. –Вип. 10(1). – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10%281%29\\_\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%281%29__36)
49. Гайдис Н. М. Підвищення ефективності використання капіталу підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Гайдис, В. В. Сокур // Вісник Університету банківської справи. - 2015. - № 2. - С. 114–118. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2015\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2015_2_21)
50. Жаворонок А. В. Управління дебіторською заборгованістю [Електронний ресурс] / А. В. Жаворонок, Н. І. Григорович // Молодий вчений. - 2017. - № 6. - С. 419-422. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_6\\_97](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_97)
51. Лівощко Т.В. Шляхи покращення управління дебіторською заборгованістю підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Лівощко, К.В. Бебех. – URL : [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_103.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_103.pdf)
52. Польова О.Л. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні / Польова О.Л. // Науковий вісник ВДАУ. – 2010. – №5. – С. 290-294.
53. Васіна Н.В. Моделювання фінансового стану сільськогосподарських організацій при оцінці їх кредитоспроможності : монографія / Н.В Васіна. – Омськ: Вид-во НОУ ВПО ОмГАУ, 2012. – С. 149
54. Сайт «Студопедія» [Електронний ресурс]. – URL : [https://studopedia.com.ua/1\\_299628\\_upravlinnya-debitorskoyu-zaborgovanistyuta-ii-optimizatsiya.html](https://studopedia.com.ua/1_299628_upravlinnya-debitorskoyu-zaborgovanistyuta-ii-optimizatsiya.html)
55. Федорченко О. Є. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Є. Федорченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. –№ 21. – С. 60-63. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_21\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_21_14)

56. Офіційний сайт «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.ukrsotsbank.com/ccfactoring/>
57. Сокур М. І. Маркетинг і реклама в кондитерській галузі [Електронний ресурс]/ М. І. Сокур, Г. О. Суботіна, А. В. Соколенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 5(3). – С. 46-49. – URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%283%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%283%29_12)
58. Сайт рекламного агентства «777» [Електронний ресурс]. – URL : <http://reklama-metro.com.ua/stenu.html>
59. Данилюк А. Бренд в Інтернеті, или Особенности коммуникативной среды / А. Данилюк // Управление компанией. – 2011. – № 12. – С. 9–12.
60. Безрукова Н.В. Брендинг в мережі Інтернет як засіб глобальної маркетингової комунікації [Електронний ресурс] / Н.В. Безрукова, Л.В. Тимченко // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
61. Інформаційне агентство «Інтерфакс Україна» [Електронний ресурс]. – URL : <https://ua.interfax.com.ua/news/general/503523.html>

# ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення «Антикризове управління»
А. Грязнова, М. Федотова, А. Маринюк, С. К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л. А. Тимашова	це система управління підприємством, що має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та дієве реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів
Л. Лігоненко	це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
О. Терещенко	це застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи.
Е.А. Уткін	це складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання
С. Беляєв, В. Кошкіна	це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника.
І. Кислухіна	межею між звичайним та антикризовим управлінням може бути загроза настання наближення банкрутства
І. Макаренко	антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур
В. Пилипчук	це процес впливу на об'єкт управління з метою запобігання кризі та її профілактики; виведення із кризи й усунення її наслідків; проведення процедур банкрутства - ліквідація об'єкта.
Б. Паттерсон	це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації.
Л. Ситник	це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах.
К. Хамфріс	антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів.

## Продовження таблиці А.1

В. Дорофеев, Д. Левин	це сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому.
З. Шершньова, Н. Багацький.	це аналіз стану мікро- та макросередовища і вибір найбільш підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому стані
В. Василенко	це управління, яке спрямоване 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.
Мінаєва Е.С., Панагушена В.П.	це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а управління, яке здатне заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення
І. Бланк	це система принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які направлені на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків.
А.Ю. Погребняк	це організований процес, що відрізняється від традиційного за характером прийняття управлінських рішень, стилями, об'єктами, функціями та системою заохочень і спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства

*Джерело: [3-14]*

Таблиця Б.1 – Систематизація наукових підходів на трактування поняття «антикризова стратегія»

Автор	Визначення
<b>Антикризова стратегія як документ</b>	
Оборська С.В.	координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм.
Александров Г.А.	програмний документ, що містить назву цілей (кінцевих і проміжних), ресурси і засоби їх залучення, технологію рішення задачі щодо виведення підприємства з кризи (структура організації, формули поведінки персоналу, правила фінансової і маркетингової діяльності)
<b>Антикризова стратегія як інструмент управління</b>	
Филипенко О.М., Зинов'єва І.В.	інструмент антикризового управління, що спрямоване на відновлення функцій та платоспроможності підприємства, здійснення організаційно-економічних та технологічних перетворень
Брінь П.В., Черпак А.Ю.	інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози, при дії кризо утворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів
Камнева А.В.	інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризо утворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів.
<b>Антикризова стратегія як стратегічний план дій</b>	
Король В.С.	довгостроковий курс розвитку підприємства, перелік методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розробки кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру
Юрик Н.Є.	план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
<b>Антикризова стратегія як система заходів</b>	
Рубан В. М.	сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутства або мінімізації наслідків кризи.

## Продовження таблиці Б.1

Лабунський Д. О.	система комплексних заходів по виходу підприємства з кризи, яка передбачає пом'якшення, попередження чи подолання негативних тенденцій розвитку підприємства.
<b>Інші підходи</b>	
Кулікова Л. В., Войтович О. А.	дозволяє сконцентрувати зусилля на оптимальному варіанті, що не суперечить прийнятому курсу розвитку підприємства. Розробка антикризової стратегії дозволяє цілеспрямовано залучати фінансові ресурси в ті сфери, які можуть принести максимальну економічну
Штангрет А. М., Копилюк О. І.	систематичне подолання опору зовнішнім змінам у реалізації наміченої стратегії. Використання концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього».

*Джерело: [21]*

Таблиця В.1 – Класифікація видів антикризових стратегій підприємства

Тип	Загальна характеристика
I. Залежно від засобів антикризового управління:	
Маркетингова стратегія	передбачає дослідження ринкової позиції підприємства завдяки глибокому аналізу ринку, прогнозування його розвитку, та безпосередньо ідентифікація власної позиції на ринку щодо цінової й асортиментної політики. Спеціалістами проводиться оцінка комерційного ризику, пов'язаного зі зміною ринкової ситуації та підготовка висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу. Серед основних маркетингових стратегій варто виділити: просування товарів на нові ринки, завоювання нових сегментів ринку, зміцнення становища на старих ринках, диверсифікованості;
Фінансова стратегія	передбачає підвищення платоспроможності, ліквідності та зменшення наслідків фінансової кризи з метою досягнення фінансової стабільності підприємства. Досягнення стійкості підприємства може бути досягнуте за рахунок виконання таких етапів: - відновлення платоспроможності підприємства; - досягнення фінансової стабільності підприємства; - вибір нової фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства;
Виробнича стратегія	передбачає покращення виробничого процесу завдяки зниженню обсягів бракованої продукції, моніторингу за станом зносу обладнання, підтримання інноваційної активності, досягнення безперервного процесу виробництва;
Організаційна стратегія	передбачає підтримання стабільних комунікаційних процесів між відділами завдяки їх співпраці та обміну інформацією, створення гнучкої до кризи організаційної структури підприємства. Під час кризових явищ доцільно проаналізувати складові організаційної структури підприємства, а саме: рівень спеціалізації, кооперації, концентрації, централізації виробництва, удосконалення управлінських процесів, дослідження рівня господарської самостійності підприємства;
Кадрова стратегія	передбачає наявність на підприємстві кваліфікованого персоналу, зниження плинності кадрів, підтримання позитивних настроїв у колективі, впровадження системи стимулювання персоналу;
Інвестиційна стратегія	передбачає дослідження привабливості підприємства і аналіз інвестиційних проектів, які в майбутньому можуть принести підприємству прибуток. На базі отриманих розрахунків важливо розробити антикризову інвестиційну політику;

## Продовження таблиці В.1

II. Залежно від суб'єктів управління:	
Самостійне антикризове управління силами керівництва	сутність полягає в тому, що керівник або власник підприємства не володіючи спеціальною підготовкою з антикризового управління і не маючи в штаті фахівця, робить спробу впоратися з кризовою ситуацією власними силами. До сих пір є найпоширенішим типом управління;
Кризовий консалтинг	звернення керівників або власників підприємства до відповідних фахівців в тому випадку, коли вони усвідомлюють що не можуть впоратися з кризою самостійно.
Антикризове управління під контролем кредиторів	Кредиторами підприємств є банки. Так як криза позичальника є небажаною, то великі банки мають спеціальні підрозділи, які проводять постійний моніторинг фінансового
Антикризове управління під керівництвом	Залучення кризового менеджера відбувається на етапі, коли власник усвідомлює наявність у підприємства проблем;
Інтегрована система управління корпоративними	У антикризовому управлінні вагоме місце займає управління ризиками, облік несприятливих подій, які з деякою часткою ймовірності могли б настати в майбутньому;
III. Залежно від тактики:	
Наступальна стратегія	передбачає оновлення обладнання, використання нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, зміна цін, освоєння нових ринків збуту продукції, обрання агресивної політики фінансування. Виділяють два напрямки: - зростання припливу ресурсів за рахунок підвищення конкурентоспроможності. Зміни можуть бути досягнуті за рахунок зменшення цін за рахунок перенесення виробництва в країни з дешевими ресурсами, оновлення технологій та введення продуктивних інновацій, випуск нової продукції; - зменшення ресурсних витрат за рахунок зростання ефективності використання ресурсів. Така ситуація може бути досягнута за рахунок організаційних змін, стимулювання працівників, створення альянсів;
Стратегія делегування повноважень	полягає у делегуванні проблем, які сталися на підприємстві, іншим особам: власникам, кредиторам, державі. Підприємство має на меті отримати додаткові фінансові ресурси за рахунок збільшення статутного капіталу, отримання державних гарантій, залучення кредиторів до участі в санації, лобіювання механізму захисту в рамках політики протекціонізму;
Стратегія компромісів та консенсусів	передбачає два шляхи: - компроміс, який полягає у здійсненні альянсу між кількома учасниками ринку для нейтралізації сильного конкурента; - консенсус, який передбачає на злиття двох підприємств в одне для використання ефекту синергізму, тобто об'єднання сильних і подолання слабких сторін партнерів;

## Продовження таблиці В.1

Захисна стратегія	передбачає згортання діяльності підприємства за рахунок зменшення витрат, закриття та продажу окремих підрозділів підприємства, звільнення персоналу, консервації та розпродаж обладнання, скорочення окремих частин ринкового сегмента, зниження цін та обсягів реалізації;
IV. Залежно від стадії впровадження:	
-при виході з кризи:	
Стратегії відновлення	поділяються на стратегії стабілізації та трансформації. Перший напрямок має на меті зупинити падіння прибутку, забезпечити зниження відтоку грошових коштів і їх швидкий приплив, і орієнтовані на виживання підприємства. В свою чергу другий напрямок можна розглядати як стратегії зниження витрат, скорочення активів, створення доходів;
Стратегії виходу	передбачають поділ залежно від швидкості протікання на стратегією ліквідації та стратегією «збору врожаю». Перша стратегія вимагає негайної ліквідації підприємства й завершення бізнесу або відбувається шляхом продажу іншій фірмі, або через припинення діяльності, якщо не знайдеться покупець. «Збирання врожаю» - це завершення діяльності, що передбачає залишення ринкових позицій в обмін на збільшення потоку готівки чи короткострокову прибутковість;
- при вході в кризу:	
Стратегія наступу	передбачає завоювання і збільшення ринкової частки підприємства;
Стратегія оборони	передбачає збереження існуючої ринкової частки підприємства;
Стратегія виходу	передбачає зменшення ринкової частки підприємства з метою збільшення прибутку за рахунок поступового відходу з ринку або ліквідації підприємства;
Стратегія повороту	виявлення в найкоротший час причин кризи та джерел слабких місць підприємства та їх усунення;
Стратегія швидкого та ефективного обслуговування	включає розміщення точок обслуговування у привабливих місцях з мінімальною вартістю, при цьому обладнання яких здійснено надзвичайно ефективно;
Стратегія скорочення адміністративних витрат	зниження накладних витрат, досягнення високої продуктивності праці або використання дешевої праці, економія в капітальних вкладеннях та досягнення ефективності управління;
Стратегія лідерства з мінімізацією витрат виробництва	передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції, зниження цін та завоювання більшої частки ринку;
Стратегія спеціалізації на певному виді	зосередження діяльності підприємства на одній категорії продукції (послуг);
Стратегія спеціалізації за типом покупців	обслуговування певної групи покупців: осіб з найменшою купівельною потужністю; осіб з низькою чутливістю до ціни; осіб, зацікавлених в унікальних особливостях продукту, виконанні продукції (послуг) на замовлення тощо;

## Продовження таблиці В.1

Стратегія спеціалізації на обраному сегменті ринку	провадження діяльності на локальній географічній території, що може забезпечити високу ефективність роботи, прискорити постачання й обслуговування покупця, посилити захищеність торговельної марки;
Стратегія орієнтації на більш привабливі напрями діяльності	переоцінка діяльності кожного з бізнес-підрозділів підприємства та переорієнтація на більш привабливі напрями, включаючи географічну експансію;
VI. Залежно від витратних переваг для фірм, що розвиваються:	
Стратегія вільної ніші	концентрація сил на певному покупцеві чи кінцеве використання продукту, яке не задіяно лідерами галузі;
Стратегія вищої якості	покращення якості продукції чи забезпечення її унікальних особливостей;
Стратегія злиття або придбання	створення великого конкурентоспроможного підприємства внаслідок злиття чи придбання більш слабких конкурентів;
Стратегія диверсифікації	придбання підприємств, створення спільних підприємств, нових структур, що передбачає розширення товарних груп та розширення меж діяльності;
Стратегія індивідуального іміджу	створення репутації найнижчих цін; забезпечення престижного рівня якості за прийнятною ціною; готовність іти на все для забезпечення вищого рівня обслуговування покупців; конструювання унікальних особливостей продукції; прагнення зайняти лідируюче становище у впровадженні нової продукції чи нетрадиційної творчої реклами;
Стратегія для слабого бізнесу і стратегії	зменшення витрат або диференціація продукції, її просування в галузі щоб стати респектабельним конкурентом;
VII. Залежно за цілей:	
Стратегія стабілізації	передбачає ліквідацію марнотратства, підвищення ефективності виробництва, підвищення наявного рівня продуктивності, ефективне використання наявних ресурсів, цільове витрачання коштів шляхом уникнення повторів, дублювання, пропусків, реалізація зайвих активів, скорочення числа працівників;
Стратегія реструктуризації	означає реорганізацію і реструктуризацію існуючих на підприємстві структур, діяльності, процесів, систем. Вона може бути досягнута за рахунок прийомів: зміна функціональних обов'язків і схеми підзвітності зміни в організаційній структурі, реорганізація виробництва, внутрішніх схем, процесів і існуючої практики, оновлення продуктів та продуктової лінії, зміна організації праці, реструктуризація заборгованості;
Стратегія розвитку	полягає в інноваційному підході для майбутнього зростання і зростання рентабельності підприємства. Він передбачає розробку і впровадження нових способів роботи, а не просто виробництво кращої продукції;
VIII. Залежно від стану кризи:	

## Продовження таблиці В.1

Стратегія виживання	застосовується у випадках повної економічної нестабільності підприємства, тобто у стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація кризової ситуації, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії зростання, що досягається за рахунок перебудови системи управління; фінансової та маркетингової перебудови;
Стратегія стабілізації	спрямована на досягнення поступової стабілізації обсягів продажів і прибутків з подальшим їхнім підвищенням. У рамках даної стратегії можна обрати такі шляхи залежно від швидкості загострення кризового стану: економія з чітким наміром швидкого поживлення; зрушення в тривалому спаді з меншими сподіваннями на швидке поживлення; стабілізація, коли необхідні довготермінові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку;
Стратегія зростання	передбачає реалізацію рішучих дій, залучення додаткових засобів і ресурсів, які направляються на суттєве покращення господарської, фінансової, виробничої діяльності підприємства за мінімальний проміжок часу;
Стратегія попередження кризи	значною мірою залежить від своєчасності розпізнавання кризових явищ, аналізу їхнього характеру і тенденцій, тобто дослідження тенденцій на підприємстві починається на початку його діяльності;
Стратегія вичікування	припускає рішення комплексу проблем виходу з кризи тільки по досягненні зрілого етапу в розвитку кризового стану. Це відбувається при кризах очисного типу, кризах відновлення, коли не перешкоджають їй настанню, але готуються реалізувати всі нововведення, що будуть породжені цією кризою, коли криза не очікується явно руйнівним;
Стратегія протидії	прагнення сповільнити настання кризи, відтягнути час її загострення. Така стратегія не завжди раціональна, але іноді виправдана, оскільки дає можливість краще підготуватися до гострих варіантів прояву кризи.

*Джерело: [21]*

Таблиця Г.1 - Моделі прогнозування і визначення ймовірності банкрутства підприємства

Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення $Z$
Модель Г. Спрінгейта (1978 р.)	$Z_S = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$ , (Г.1) де $Z_S$ – інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за Г. Спрінгейтом; $X_1$ – робочий капітал/загальна вартість активів; $X_2$ – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів; $X_3$ – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання; $X_4$ – обсяг продажів/загальна вартість активів.	$Z_S < 0,862$ – висока $Z_S > 2,45$ – мінімальна
Модель Е. Альтмана (1968 р.)	$Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$ , (Г.2) де $Z_A$ – інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за Е. Альтманом; $X_1$ – робочий капітал/загальна вартість активів; $X_2$ – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; $X_3$ – операційний прибуток/загальна вартість активів; $X_4$ – ринкова вартість акцій/заборгованість; $X_5$ – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів.	$Z_A < 1,81$ – дуже висока $[1,81 - 2,67]$ – середня $[2,67 - 2,99]$ – невелика $Z_A > 2,99$ – дуже низька
Модель Р. Ліса (1972 р.)	$Z_L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ , (Г.3) де $Z_L$ – інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за Р. Лісом; $X_1$ – оборотний капітал/загальна вартість активів; $X_2$ – операційний прибуток/загальна вартість активів; $X_3$ – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; $X_4$ – власний капітал/позичковий капітал.	Критичне значення $Z_L \leq 0,037$

Продовження таблиці Г.1

<p>Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (1977 р.)</p>	<p><math>Z_T=0,53X_1+0,13X_2+0,18X_3+0,16X_4</math>, (Г.4)  де <math>Z_T</math> - інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за Р. Таффлером і Г. Тішоу;  <math>X_1</math> - операційний прибуток/загальна вартість активів;  <math>X_2</math> - оборотні активи/загальна вартість активів;  <math>X_3</math> - короткострокові зобов'язання/загальна вартість активів;  <math>X_4</math> - чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів.</p>	<p>Критичне значення <math>Z_T \leq 0,2</math></p>
<p>Модель О. О. Терещенка</p>	<p><math>Z_{TR}=1,5X_1+0,08X_2+10X_3+5X_4+0,3X_5+0,1X_6</math>, (Г.5)  де <math>Z_{TR}</math> - інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за О. О. Терещенка;  <math>X_1</math> - cash-flow/зобов'язання;  <math>X_2</math> - валюта балансу/зобов'язання;  <math>X_3</math> - прибуток/валюта балансу;  <math>X_4</math> - прибуток/виручка від реалізації;  <math>X_5</math> - виробничі запаси/виручка від реалізації;  <math>X_6</math> - оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу).</p>	<p><math>Z_{TR} &gt; 2</math> - не загрожує банкрутство;  <math>1 &lt; Z_{TR} &lt; 2</math> - фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство не загрожує;  <math>0 &lt; Z_{TR} &lt; 1</math> - загроза банкрутства, якщо не будуть проведені санаційні заходи;  <math>Z_{TR} &lt; 0</math> - підприємство є напівбанкрутом.</p>
<p>Модель А. В. Матвійчука</p>	<p><math>Z_M=0,033X_1+0,268X_2+0,045X_3-0,018X_4-0,004X_5-0,015X_6+0,702X_7</math>, (Г.6)  де <math>Z_M</math> - інтегральний показник оцінки ймовірності банкрутства підприємства за А. В. Матвійчука;  <math>X_1</math> - оборотні активи/необоротні активи;  <math>X_2</math> - чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання;  <math>X_3</math> - чистий дохід від реалізації/власний капітал;  <math>X_4</math> - баланс/чистий дохід від реалізації;  <math>X_5</math> - (оборотні активи - поточні зобов'язання)/оборотні активи;  <math>X_6</math> - (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс;  <math>X_7</math> - власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання);</p>	<p><math>Z_M &gt; 1,104</math> - низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан <math>Z_M &lt; 1,104</math> - загроза фінансової кризи</p>

Продовження таблиці Г.1

<p>Коефіцієнт ймовірності банкрутства В.П. Мартиненка</p>	<p><math>Ki.б. = Kn.л. + 3.33Ka + 5.71Kp.в.з., (Г.7)</math> де <math>Ki.б.</math> - коефіцієнт ймовірності банкрутства; <math>Kn.л.</math> - коефіцієнт поточної ліквідності; <math>Ka.</math> - коефіцієнт автономії; <math>Kp.в.з.</math> - коефіцієнт рентабельності власних засобів.</p>	<p><math>Ki.б.</math> 6.0 і вище – ймовірність банкрутства низька; 5.99-5.30 – можлива; 5.29-3.49 – висока; 3.48 і нижче – дуже висока</p>
---	--	--

Джерело: [31; 32].

Таблиця Д.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Освоєння нових технологій, виведення на ринок нових продуктів, збільшення експорту продукції, освоєння нових ринків збуту, невдалі дії конкурентів або їх банкрутство, отримання додаткових фінансових ресурсів, договірні відносини з новими постачальниками, ріст ринку кондитерської продукції, позиціонування та розширення асортименту продукції у різних цінових сегментах, збільшення частки підприємства на українському ринку, розвиток власної сировинної бази, розробка товарів для нової групи споживачів, послаблення торгових бар'єрів при виході на іноземний ринок, удосконалення законодавства і організації регулювання підприємницької діяльності (податкова стабільність, дерегуляція тощо)</p>	<p>Недостатньо досконала законодавча база українського законодавства, що регулює діяльність підприємств, перебої з постачаннями сировини, підвищення цін на сировину, зокрема на какао-боби, інфляція, підвищення податків, зниження доходів покупців на фоні фінансової кризи, зміна потреб і смаку споживачів, несприятлива зміна курсів валют, спад економіки України, в тому числі промисловості, поява великої кількості товарів-замінників, ріст конкуренції в кондитерській галузі, активізація недобросовісної конкуренції на ринку</p>
<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<p>Визнаний лідер в кондитерській галузі, висока ринкова частка, яку займає підприємство на ринку, імідж торгової марки, стабільний попит з боку споживачів, значний досвід роботи в галузі, висока лояльність споживачів до продукції, налагоджена широка власна торгівельна мережа, наявність спеціалізованих магазинів, ефективна збутова система, власний логістичний центр та автопарк, високі виробничі потужності фабрики, використання інноваційних розробок та патентування технологій і продукції, висока технічна оснащеність фабрики, постійна модернізація обладнання, виробництво високоякісної сертифікованої продукції, глибокий та диверсифікований товарний асортимент для різних груп споживачів, залучення до процесу виробництва висококваліфікованого персоналу, систематичний аналіз споживчих переваг, постійно обновлюваний асортимент (щорічно), активна маркетингова політика, фінансування відбувається за рахунок внутрішнього інвестора</p>	<p>Низька рентабельність діяльності, недостатній рівень реклами, висока собівартість продукції, значна залежність від постачальників сировини з-за кордону, деякі види продукції тотожні до пропонованих конкурентами, зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, високі ціни та товари, порівняно з конкурентами</p>

Таблиця Е.1 - Напрями та заходи удосконалення управління антикризовою стратегією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою підвищення ефективності діяльності

<p>Напрями підвищення прибутковості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, при цьому в рамках даного напрямку необхідна диверсифікація товарів та переорієнтація діяльності на ріст випуску високорентабельної продукції, проведення ефективної маркетингової політики;</li> <li>2. зменшення видатків на виробництво та реалізацію, впровадження норм витрат сировини та матеріалів;</li> <li>3. зміна цінової політики;</li> <li>4. впровадження інноваційних технологій, модернізація та реконструкція основних фондів;</li> <li>5. створення власної сировинної бази, використання вторинних ресурсів;</li> <li>6. систематичне проведення досліджень кондитерського ринку, тенденцій попиту та пропозиції на ньому;</li> <li>7. підвищення якості продукції та контроль її відповідності сертифікатам;</li> <li>8. залучення до процесу виробництва висококваліфікованого персоналу, підвищення продуктивності праці та мотивації;</li> <li>9. перегляд політики співпраці з постачальниками, партнерами, посередниками.</li> </ol>	<p>Напрями підвищення ліквідності та платоспроможності:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. збільшення виручки та значне зменшення витрат, що приведе до підвищення прибутку підприємства;</li> <li>2. зниження собівартості продукції та витрат, джерелом покриття яких є прибуток, покращує платоспроможність підприємства;</li> <li>3. продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів. Завдяки цій операції підприємство може отримати інвестиційні ресурси на більш прибуткові види діяльності і перепрофілювати виробництво;</li> <li>4. здати в оренду основні фонди, які використовуються у виробничому процесі не повною мірою;</li> <li>5. проведення реструктуризації активів підприємства;</li> <li>6. забезпечення безперебійної роботи підприємства ;</li> <li>7. визначення оптимального обсягу сировини та матеріалів;</li> <li>8. встановлення відповідності планів виробництва та планів продажу;</li> <li>9. управління дебіторською заборгованістю передбачає;</li> <li>10. відмова від капітальних вкладень, що перевищують фінансові можливості підприємства.</li> </ol>
--	--

## Продовження таблиці Е.1

<p>Напрями підвищення фінансової стійкості:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. зниження собівартості продукції (робіт, послуг);</li><li>2. пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке забезпечує рентабельність власного капіталу;</li><li>3. підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства;</li><li>4. оптимізація збутової політики, розширення ринків збуту;</li><li>5. збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства.</li></ol>	<p>Напрями підвищення ефективності використання капіталу:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. скорочення тривалості виробничого циклу за рахунок інтенсифікації виробництва (використання нових технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, підвищення рівня продуктивності праці, більш повне використання виробничих потужностей підприємства, трудових і матеріальних ресурсів тощо), а також підвищення контролю за рухом найбільш важливих категорій запасів (на основі системи АВС-аналізу) і розподілом у чіткій відповідності зі структурою їх витрачання;</li><li>2. поліпшення організації матеріально-технічного забезпечення з метою безперебійного забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами та скорочення часу знаходження капіталу в запасах;</li><li>3. прискорення процесу відвантаження продукції та оформлення розрахункових документів;</li><li>4. скорочення часу перебування коштів у дебіторській заборгованості, застосування перспективних форм рефінансування дебіторської заборгованості, ефективних форм регулювання середнього залишку грошових активів (скорочення розрахунків готівкою, відкриття «кредитної лінії» в банку), створення чітких систем контролю за рухом дебіторської заборгованості і грошових коштів, розвиток механізмів безготівкових розрахунків;</li><li>5. підвищення рівня маркетингових досліджень, спрямованих на прискорення просування товарів від виробника до споживача.</li></ol>
---	--

Джерело: [46-49]

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**  
**на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	576366	701294
первісна вартість	1011	901998	1044508
знос	1012	325632	343214
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	10
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>576387</b>	<b>701314</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8856	8029
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71252	51544
Дебіторська заборгованість за			

розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	2951
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2388	23330
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	130	6723
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	24
<b>Усього за розділом II</b>	1195	82630	92601
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	659017	793915

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4455	4651
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	354887	357458
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	535175	537942
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	36932	33656
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	170318
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	36932	203974
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	67990	25983
за розрахунками з бюджетом	1620	3859	3410
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1879	2328
за розрахунками з оплати праці	1630	6923	8611
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4672	7253
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1587	4414
<b>Усього за розділом III</b>	1695	86910	51999
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0

<b>Баланс</b>	1900	659017	793915
---------------	------	--------	--------

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	259205	232312
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 228412 )	( 204239 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	30793	28073
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	30872	54744
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 25662 )	( 23404 )
Витрати на збут	2150	( 3503 )	( 3043 )
Інші операційні витрати	2180	( 28719 )	( 46008 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3781	10362
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	10008	0
Інші доходи	2240	53	8
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 9946 )	( 5489 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3896	4881
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1128	-962
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2768	3919
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2768	3919

Матеріальні затрати	2500	83316	92858
Витрати на оплату праці	2505	125796	105721
Відрахування на соціальні заходи	2510	27024	22627

Амортизація	2515	25330	40861
Інші операційні витрати	2520	34776	20116
Разом	2550	296242	282183

III. ЕЛЕМЕНТ

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00394	0.00557
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00394	0.00557
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	603015	576366
первісна вартість	1011	918427	901998
знос	1012	315412	325632
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	1095	603036	576387
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8512	8856
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	92001	71252
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1279	2388
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	220	130
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	32	4
<b>Усього за розділом ІІ</b>	1195	102044	82630
<b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	705080	659017

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>І. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0

Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	3904	4455
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	350697	354887
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>530434</b>	<b>535175</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	43652	36932
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>43652</b>	<b>36932</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	109809	67990
за розрахунками з бюджетом	1620	8611	3859
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1534	1879
за розрахунками з оплати праці	1630	6185	6923
за одержаними авансами	1635	32	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4187	4672
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	636	1587

<b>Усього за розділом III</b>	1695	130994	86910
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	1900	705080	659017

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	232312	250516
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 204239 )	( 215823 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	28073	34693
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	54744	91914
Дохід від зміни вартості активів, які	2121	0	0

оцінюються за справедливою вартістю			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 23404 )	( 22385 )
Витрати на збут	2150	( 3043 )	( 3416 )
Інші операційні витрати	2180	( 46008 )	( 90009 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10362	10797
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	2000
Інші доходи	2240	8	1122
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 5489 )	( 981 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4881	12983
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-962	-1917
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3919	11021
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3919	11021

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	92858	108047
Витрати на оплату праці	2505	105721	116760
Відрахування на соціальні заходи	2510	22627	25287
Амортизація	2515	40861	45337
Інші операційні витрати	2520	20116	37183
Разом	2550	282183	332614

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00557	0.01567
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00557	0.01567
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	705007	603015
первісна вартість	1011	1032492	918427
знос	1012	317485	315412
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0

накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	705028	603036
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8900	8512
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	67067	92001
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	2772	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	454	1279
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43	220
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	32
Усього за розділом II	1195	79236	102044
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
Баланс	1300	784264	705080

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2164	3904
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	341416	350697
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>519413</b>	<b>530434</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	51777	43652
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>51777</b>	<b>43652</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	185548	109809
за розрахунками з бюджетом	1620	11516	8611
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	3461	1534
за розрахунками з оплати праці	1630	7006	6185

за одержаними авансами	1635	0	32
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5034	4187
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	509	636
<b>Усього за розділом III</b>	1695	213074	130994
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	1900	784264	705080

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	250516	294354
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 215823 )	( 256178 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	34693	38176

Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	91914	8322
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 22385 )	( 20597 )
Витрати на збут	2150	( 3416 )	( 2930 )
Інші операційні витрати	2180	( 90009 )	( 8213 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10797	14758
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2000	0

Інші доходи	2240	1122	20860
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(981)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12938	35618
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1917	-802
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11021	34816
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11021	34816

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	108047	105179
Витрати на оплату праці	2505	116760	124212
Відрахування на соціальні заходи	2510	25287	46700
Амортизація	2515	45337	42180
Інші операційні витрати	2520	37183	22205
Разом	2550	332614	340476

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01567	0.0495
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01567	0.0495
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	756777	705007
первісна вартість	1011	1042082	1032492
знос	1012	285305	327485
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0

накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	756798	705028
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	7454	8900
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	49016	67067
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	2772
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4144	454
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	22	43
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	60636	79236
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0

Баланс	1300	817434	784264
--------	------	--------	--------

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1303	2164	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	307461	341416	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>484597</b>	<b>519413</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	57421	51777	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	57421	51777	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	249718	185548	0
за розрахунками з бюджетом	1620	6140	11516	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	3723	3461	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7453	7006	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	7138	5034	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1244	509	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	275416	213074	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	817434	784264	0

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2014 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	294354	494762
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0

Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 256178 )	( 459285 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	38176	35477
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	8322	12569
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 20597 )	( 19898 )
Витрати на збут	2150	( 2930 )	( 5850 )
Інші операційні витрати	2180	( 8213 )	( 15208 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14758	7090
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	20860	763
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 2596 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	35618	5257
Фінансовий результат до оподаткування:	2295	( 0 )	( 0 )

збиток			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-802	-1461
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	34816	3796
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	34816	3796

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	105179	247589
Витрати на оплату праці	2505	124212	130034
Відрахування на соціальні заходи	2510	46700	47220
Амортизація	2515	42180	50492
Інші операційні витрати	2520	22205	27502
Разом	2550	340476	502837

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
---------------------------------------	------	-----------	-----------

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.05	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.05	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2013 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	720049	756777
первісна вартість	1011	953849	1042082
знос	1012	233800	285305
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	720070	756798
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13319	7454
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0

Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104345	49016
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	3379	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3197	4144
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	41	22
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	124281	60636
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	844351	817434

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1113	1303	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	303726	307461	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	1495	480672	484597	0
<b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	62213	57421	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом ІІ</b>	1595	62213	57421	0
<b>ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	270738	249718	0
за розрахунками з бюджетом	1620	0	0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2584	6140	0
за розрахунками з оплати праці	1630	10790	7138	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0

за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	16065	11176	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1289	1244	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	301466	275416	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	844351	817434	0

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2013 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	497620	683190
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 455952 )	( 640688 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	41668	42502
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9725	6096
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 25468 )	( 26157 )
Витрати на збут	2150	( 5200 )	( 7131 )
Інші операційні витрати	2180	( 18676 )	( 13775 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2049	1535
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	1876	5409
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3925	6944
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3925	6944
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до	2450	0	0

оподаткування			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3925	6944

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	181966	320410
Витрати на оплату праці	2505	161222	179289
Відрахування на соціальні заходи	2510	58172	65160
Амортизація	2515	50816	66858
Інші операційні витрати	2520	37225	51804
Разом	2550	489401	683521

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0