

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ  
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ВЕРАЛІЯ  
УКРАЇНА»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Підприємництво та бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи ПТ(ПБА)м-21

**Мірчук Олександр Олександрович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:

к.е.н., професор

**Кривов'язюк Ігор Володимирович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

**Полінкевич Оксана Миколаївна**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мірчуку Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності (на матеріалах ТОВ «Вералія Україна»)

Керівник роботи: к.е.н., професор Кривов'язюк Ігор Володимирович

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2025 р. № 12/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань антикризового управління підприємства, дані Державної служби статистики України, офіційної фінансової звітності ТОВ «Вералія Україна» за 2019-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТУПЕНЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ВЕРАЛІЯ УКРАЇНА» ТА КРИЗОВОСТІ ЙОГО СТАНУ

РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВЕРАЛІЯ УКРАЇНА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Мета, завдання, об'єкт, предмет і наукова новизна кваліфікаційної роботи.

2. Розуміння сутності антикризового управління науковцями.

3. Невизначеність на різних рівнях управління.

4. Порівняльна характеристика підприємств-виробників порожнистого скла.

5. Оцінка ступеня невизначеності умов зовнішнього середовища за результатами PESTEL-аналізу.

6. Оцінка стратегічного стану ТОВ «Вералія Україна» на основі SPACE-аналізу.

7. Значення коефіцієнтів банкрутства за різними моделями.

8. Стратегії антикризового управління для ТОВ «Вералія Україна».

9. Заходи антикризового управління та оцінка їх економічного ефекту для ТОВ «Вералія Україна».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Кривов'язюк І.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ ( Мірчук О.О. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ ( Кривов'язюк І.В. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Мірчук О. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності (на матеріалах ТОВ «Вераллія Україна»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних засад антикризового управління в умовах невизначеності та розроблення практичних рекомендацій з його реалізації на підприємстві.

У роботі уточнено сутність та наукові підходи до розуміння впливу кризових явищ на діяльність підприємства, розкрито вплив невизначеності на формування та управління кризовим станом підприємства, науковий та практичний методичні підходи до виявлення кризових явищ на підприємстві та їх оцінки. Оцінка невизначеності зовнішнього середовища ТОВ «Вераллія Україна» за PESTEL-факторами за допомогою інтегрального методу встановила середній її рівень впливу на показники підприємства. Оцінка стратегічного стану за допомогою SPACE-моделі виявила основні переваги та можливості розвитку ТОВ «Вераллія Україна». Також було виявлено кризовий фінансовий стан підприємства у 2024 р. Для покращення ситуації для ТОВ «Вераллія Україна» запропоновано комплекс заходів антикризового стратегічного управління в умовах невизначеності його стану.

Ключові слова: криза, антикризове управління, невизначеність, PESTEL, оцінка невизначеності, SPACE, оцінка кризового стану, стратегія розвитку, підприємство.

## ANNOTATION

Mirchuk O. O. Crisis Management of an Enterprise Under Uncertainty (Based on Materials from LLC «Verallia Ukraine»). Manuscript.

Master's qualification work of OP «Entrepreneurship and Business Administration» specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of reference, applications.

The purpose of the study is to develop the theoretical and methodological principles of anti-crisis management in conditions of uncertainty and develop practical recommendations for its implementation at the enterprise.

The work clarifies the essence and scientific approaches to understanding the impact of crisis occurrences on the enterprise activities, reveals the impact of uncertainty on the formation and management of the crisis state of the enterprise, scientific and practical methodological approaches to identifying crisis occurrences at the enterprise and their assessment. Assessment of the uncertainty of the external environment of LLC «Verallia Ukraine» according to PESTEL-analysis using the integral method established average level of influence on the indicators of the enterprise. Assessment of the strategic state using the SPACE-analysis revealed the main advantages and opportunities for the development of LLC «Verallia Ukraine». According research of the enterprise the crisis financial state was identified in 2024. A set of activities of anti-crisis strategic management in conditions of uncertainty is proposed to improve the situation for LLC «Verallia Ukraine».

Keywords: crisis, crisis management, uncertainty, PESTEL, uncertainty assessment, SPACE, crisis assessment, development strategy, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	10
1.1. Сутність антикризового управління та наукові підходи до розуміння впливу кризових явищ на діяльність підприємства	10
1.2. Умови зростання невизначеності ринкового середовища, її види та категорії, вплив на управління підприємствами	16
1.3. Науковий та практичний методичні підходи до виявлення кризових явищ на підприємстві та їх оцінки	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТУПЕНЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ВЕРАЛЛІЯ УКРАЇНА» ТА КРИЗОВОСТІ ЙОГО СТАНУ	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Вераллія Україна» та специфіка його роботи	24
2.2. Оцінка ступеня невизначеності умов внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Вераллія Україна»	27
2.3. Оцінка кризового стану ТОВ «Вераллія Україна»	37
РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВЕРАЛЛІЯ УКРАЇНА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	45
3.1. Розробка стратегії антикризового управління для ТОВ «Вераллія Україна»	45
3.2. Заходи антикризового управління для ТОВ «Вераллія Україна»	49
3.3. Оцінка економічного ефекту антикризових заходів	54
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	61
ДОДАТКИ	67

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високою мінливістю ринкової кон'юнктури, геополітичними ризиками, технологічними зрушеннями, нестабільністю фінансових ринків та непередбачуваними подіями. Такі умови ускладнюють процес прийняття управлінських рішень, підвищують ймовірність виникнення кризових ситуацій і потребують від керівництва здатності швидко реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Невизначеність стає постійним чинником діяльності, а не винятком, що змінює підходи до стратегічного управління. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти антикризового управління, спрямовані на діагностику проблем, запобігання втраті фінансової стійкості, забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Їх своєчасне застосування дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й трансформувати їх у можливості. Саме тому дослідження антикризового управління в умовах невизначеності є важливим і актуальним для сьогодення.

*Стан вивченості проблеми.* Теоретико-методичною основою вивчення даної теми слугували наукові праці багатьох сучасних вчених, серед яких Карпенко О., Коваль І., Кривов'язюк І., Мінковська А., Мошківська Д., Рубан В., Ситник Л., Терещенко О., Тюріна Н., Федченко В. та інші. У своїх працях науковці описують основні аспекти виникнення та розгортання кризових явищ, досліджують антикризові інструменти для уникнення та запобігання кризового стану підприємств. В той же час, сучасні виклики ринкового середовища вимагають більш прискіпливого підходу до аналізу факторів впливу та утворення кризових явищ, що безпосередньо діють на підприємства та можуть бути непередбачуваними в умовах невизначеності, запровадження стратегії антикризового управління за окреслених обставин.

*Мета і завдання дослідження.* Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних засад антикризового управління в умовах невизначеності та розроблення практичних рекомендацій з його реалізації на підприємстві.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність антикризового управління та наукові підходи до розуміння впливу кризових явищ на діяльність підприємства;
- узагальнити умови зростання невизначеності ринкового середовища, її види та категорії, окреслити вплив на управління підприємствами;
- визначити особливості управління та шляхи покращення кризового стану підприємства в умовах невизначеності;
- дати загальну характеристику ТОВ «Вераллія Україна» та ринку його продукції;
- оцінити ступінь невизначеності умов внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Вераллія Україна»;
- оцінити рівень кризовості стану ТОВ «Вераллія Україна»;
- проаналізувати стратегічний стан ТОВ «Вераллія Україна» та побудувати антикризову стратегію для його покращення;
- запропонувати комплекс антикризових заходів в межах стратегії антикризового управління для ТОВ «Вераллія Україна» та оцінити економічний ефект їх реалізації.

*Об'єктом* дослідження є діяльність підприємства в процесі функціонування та розвитку за умов впливу невизначеності.

*Предметом* дослідження є сукупність методів, інструментів і управлінських рішень антикризового управління підприємством в умовах невизначеності.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методичною основою дослідження є система загальнонаукових і спеціальних методів. В роботі використано методи наукового пізнання: синтез, аналіз, розрахунково-аналітичні прийоми порівняння, узагальнення та абстрагування, економіко-статистичні методи аналізу, PESTEL-аналіз, SPACE-аналіз, метод середніх відхилень та коефіцієнтів девіації. Всі розрахунки в процесі аналізу проводились із застосуванням програмних продуктів Microsoft Excel.

*Наукова новизна магістерської роботи* полягає в наступному: набули подальшого розвитку теоретичні засади та вдосконалено методичні підходи до здійснення аналізу кризового стану підприємств та розробки антикризових стратегій. Основні положення новизни полягають у такому: уточнено економічну сутність поняття «антикризове управління» як інтегрованого процесу управління в умовах невизначеності середовища, що передбачає оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, оцінку кризовості стану, визначення стратегічних можливостей розвитку з метою впровадження антикризової стратегії; удосконалено методичний підхід до комплексних досліджень кризових становищ та проблем на підприємствах, що передбачає використання різних технологічних, організаційно-управлінських показників; запропонована побудова антикризової стратегії відповідно до стратегічного стану підприємства, його основних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Практичне значення роботи* полягає у можливості використання розроблених методичних рекомендацій і аналітичних підходів під час здійснення діагностики кризовості діяльності підприємств різних галузей, розроблення і коригування стратегій їх розвитку відповідно до сучасних умов господарювання, удосконалення системи стратегічного управління на рівні окремих підприємств.

*Інформаційну базу роботи* формують наукові статті, підручники з теми дослідження та фінансова звітність ТОВ «Вераллія Україна» за 2019–2024 рр.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту та генерації контенту (рисунок 1.2) виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### 1.1. Сутність антикризового управління та наукові підходи до розуміння впливу кризових явищ на діяльність підприємства

Підприємства – один із, найголовніших суб'єктів господарювання в ринковому середовищі. Від їх функціонування залежить не лише розвиток сфери, галузі, країни, а й життя численної кількості людей, які прямо чи опосередковано пов'язані із функціонуванням підприємства.

Підприємство виплачує заробітну плату, оплачує послуги та товари постачальників, надає продукцію клієнтам, сплачує податки забезпечуючи таким чином розвиток економіки регіону та держави. Саме довгострокова діяльність та стабільність забезпечують вагомий економічний ефект.

У ХХІ столітті ми переживаємо безліч економічних та соціальних зрушень, вплив яких важко переоцінити. Кожна подія всесвітнього масштабу залишає відбиток у світовій економіці, що відображається на життєдіяльності беззаперечно усіх компаній. При чому жодна не готова до таких зрушень, що уже неодноразово доведено історією. Достатньо згадати фінансову кризу 2008–2009 років під час якої глобальний ВВП скоротився на 0,1%, а велика кількість фінансових установ збанкрутувала, не говорячи про стрімкий рівень зростання безробіття. Чи європейська боргова криза 2010–2015 років, під час якої країни Європейського Союзу (зокрема Греція, Іспанія, Португалія та ін.) не мали можливості обслуговувати свої борги. Слід додати про період загострення пандемії COVID-19, що скоротив світовий ВВП на 3,5% лише у 2020 році, а уряди країн були змушені використовувати штучні методи для підтримки економіки. І це лише кілька подій, що впливали на глобальну частину ринку. З точки зору локальних ринків – таких подій стається набагато більше. І не усі

компанії, очевидно, готові швидко реагувати. Таке реагування вимагає значної стресостійкості та «холодного розуму», чого не часто вдається досягти за лічені дні чи години. В такому випадку є лише одне рішення – бути готовим завчасно до критичних змін. Це виглядає неможливим. І справді – бути готовим до того, що є неочевидним, непередбачуваним та не піддається логічному мисленню майже неможливе завдання, але воно створює одну велику перевагу, що робить будь-яку компанію на один або декілька кроків попереду, а саме – виграє час. Час, який буде цінним під час колосальної зміни, який дасть фору та можливість зорієнтуватись у просторі для прийняття ефективних рішень.

З даної точки зору підприємства повинні бути готові до будь-яких змін, особливо коли це стосується сучасного динамічного ринку функціонування.

Ризик та криза – елементи однієї системи, що працює в рамках невизначеності. Відмінністю ризику та кризи є те, що ризик – це те, що може статися, а криза – це те, що уже сталося.

Криза – це певний період у загальному циклі фінансово-господарської діяльності підприємства, який може призвести до негативних результатів діяльності: від зменшення рівня прибутку (в кращому випадку) до банкрутства та ліквідації господарства (при найгіршому сценарії) [2].

Криза – це процес розвитку, який змінює, модифікує або руйнує сформовану на підприємстві систему зв'язків і відносин, а також формує нові організаційні елементи та структури [3].

Кризу та її причини можна розглядати як наслідок проблем та ризиків у роботі підприємства. Найдоцільніше класифікувати за причиною виникнення, що дає змогу виявити та охарактеризувати проблему, яка може стати опорою для прийняття управлінських рішень. На практиці, причина кризи може виникати як в одному, так і в декількох місцях одночасно (рис. 1.1), що, очевидно, важче контролювати. Зазвичай важко одразу виявити кризу або її передбачити. Незначне зниження продажів, проблеми із закупівлею обладнання чи невдале управлінське рішення ще не свідчать про настання кризи, але, цілком імовірно, можуть стати її першопричинами.

Криза у реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Зниження попиту на ринку, низька клієнтоорієнтованість, відсутність стратегії продажів, підвищення вимог ринку</li> </ul>
Кризи у виробництві	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Збільшення собівартості, старіння та знос обладнання, ускладнення виробничих процесів, підвищення вимог якості продукції</li> </ul>
Логістична криза	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Підвищення вартості перевезень, зміна логістичних шляхів, відсутність транспортування особливих матеріалів, устаткування тощо</li> </ul>
Криза в управлінні людьми	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Зниження мотивації працівників, вузький ринок висококваліфікованих працівників, застаріла кадрова політика, зміни у вподобаннях населення щодо освіти</li> </ul>
Фінансова криза	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Зниження ділової активності, вагома зміна курсів валют, зменшення оборотного капіталу, збільшення відсоткових ставок,</li> </ul>
Інвестиційна криза	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Невиправдані інвестиційні проекти, відсутність інвестиційного капіталу</li> </ul>

Рисунок 1.1. Види кризи за причиною виникнення

*Джерело: побудовано автором на основі [3]*

Криза – комплексне явище, тому варто її розглядати просторово, вважаючи на нелінійність змін, чинників тощо. Таким чином, здається, що вона підлягає так званому «ефекту метелика» (термін вперше застосований Едвардом Лоренцом у 1972 році у теорії хаосу, репрезентується як незначна зміна умов на мікрорівні, що призводить до значних змін на макрорівні [6]). Якби кризу зображали схематично, то це була б спіраль, яка експоненційно збільшується (рис. 1.2).

З метою зменшення негативного впливу кризових явищ або створення умов для запобігання такому впливу на діяльність підприємства на практиці застосовується антикризове управління.

Антикризове управління підприємством є багатозначним поняттям, що підтверджує аналіз змісту наукових публікацій сучасних учених [4; 5; 7; 9; 10; 15; 16; 17; 21; 22] (табл. 1.1).

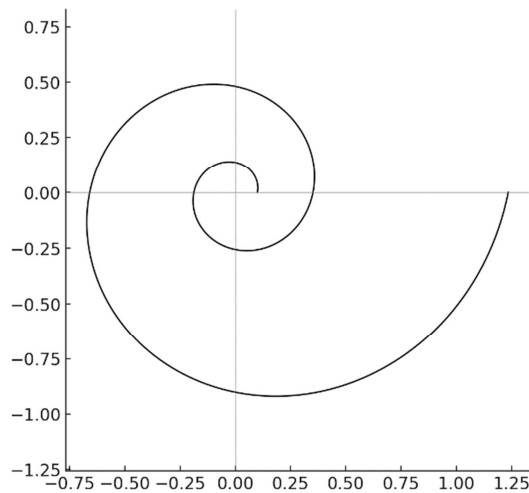


Рисунок 1.2. Експоненційна спіраль. 2-вимірний модель.

*Джерело: створено за допомогою ШІ*

Таблиця 1.1. – Розуміння сутності антикризового управління науковцями

Науковці	Визначення поняття «антикризове управління»
Носань Н.	Антикризове управління – це комплекс заходів і рішень, спрямованих на швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію роботи підприємства. [5]
Мінковська А.	Антикризове управління – це управління, що є актуальним на постійній основі в умовах ринкової економіки, де, особливо за сучасних умов, спостерігається посилення ступеня їх невизначеності. [10]
Мескон М.	Антикризове управління - процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією, класичні функції менеджменту спрямовуються на досягнення сформованих в умовах кризи цілей. [15]
Терещенко О.	Антикризове управління передбачає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, що дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками, попередження та подолання фінансової кризи [16]
Лігоненко Л.	Антикризове управління - це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш 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. [17; 22]
Ситник Л.	Антикризове управління - система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку. [21]

*Джерело: побудовано автором*

Антикризове управління, на нашу думку, слід розглядати як інтегрований процес управління в умовах невизначеності середовища, що передбачає оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, оцінку кризовості стану, визначення стратегічних можливостей розвитку з метою впровадження антикризової стратегії.

В аналітичній табл. 1.2 нами визначено основні положення, переваги та недоліки існуючих підходів до антикризового управління підприємствами.

Таблиця 1.2. – Порівняння підходів до антикризового управління

Теорії / підходи	Основні положення	Переваги	Обмеження
Теорія циклічності економічного розвитку (Й. Шумпетер)	кризи – природна частина економічних циклів; адаптація до різних фаз циклу	прогнозування кризових явищ, розробка адаптаційних механізмів	фокус на макроекономічному рівні, ігнорування внутрішніх чинників
Класичний підхід до управління (Ф. Тейлор, А. Файоль)	централізоване управління	чіткість дій у кризових умовах	недостатня гнучкість
Системний підхід (Л. фон Берталанфі)	підприємство як система взаємозалежних елементів у взаємодії з зовнішнім середовищем	аналіз зовнішніх факторів і внутрішніх «вузьких місць»	складність реалізації за обмежених ресурсів і часу
Стратегічний підхід (М. Портер, І. Ансофф)	розробка стратегій для конкурентних переваг у кризових умовах	поєднання довгострокового бачення з тактичними діями	висока вартість для малих і середніх підприємств
Теорія ризик-менеджменту (Д. Каплан, Р. Купер)	ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	зменшення критичних помилок у кризових ситуаціях	залежність від точності прогнозів, обмежений ефект у випадках "чорних лебедів"
Адаптивний підхід (Г. Мінцберг)	гнучкість і швидке прийняття рішень	ефективність у динамічних і нестабільних умовах	вимоги до високого рівня професіоналізму управлінців
Поведінковий підхід	фокус на психологічних і соціальних аспектах управління персоналом	підвищення стійкості через мотивацію персоналу	недостатня ефективність без комплексного підходу

*Джерело: побудовано автором на основі [23]*

Існує безліч стратегій антикризового управління, які створювалися, розвивалися, вдосконалювалися та комбінувалися між собою. На практиці важко застосовувати елементи лише одного підходу – підприємства у своїй діяльності використовують ті інструменти, які найбільше підходять у поточному стані та часі. Наприклад, стратегічний підхід можна вдало комбінувати із поведінковим.

Усі стратегії та підходи можна поділити на дві основні категорії: превентивні та реактивні. Основна їх відмінність – це те, що превентивні застосовуються до настання кризи, як запобіжний захід, а реактивні після настання кризи.

Авторами превентивних підходів були І. Ансофф, П. Друкер та інші.[13] Основна ціль таких підходів – визначити та запобігти можливим ризикам та кризі загалом. Здебільшого основними інструментами превентивних підходів є збір та обробка інформації, дослідження, аналіз, моніторинг середовища, розробка сценаріїв. При цьому фахівці намагаються ідентифікувати можливі сигнали кризи, спрогнозувати зміни у випадку реагування або не реагування та запропонувати відповідні управлінські рішення. І. Ансофф у своїй теорії «слабких сигналів» розкриває як не впливові, здавалося б, чинники та події приводять до зростання нових тенденцій та початку великих змін. Ця теорія може бути застосована як у ризик-менеджменті підприємства, так і в повсякденному житті. Перевагою даного методу є розробка сценаріїв розвитку, побудова стратегії. Недоліками є необхідність часу та прогнозування в умовах повної невизначеності[13].

Авторами реактивних підходів є Ватченко Б., Докуліна К., Старинець О., Бланк І та інші. [19]. Їх впроваджують після настання кризи та вони, зазвичай, включають зухвалі рішення, що призводять до кардинальних змін, як от зміна в структурі підприємства, режимі роботи, керівництві, ринків збуту, продаж активів, оптимізація персоналу. Реагування полягає уже не в запобіганні кризи, а швидкому її «гасінні», при чому виникають великі капіталовкладення та

виникають нові потенційні ризики, основне орієнтування – на короткостроковий результат, що і є їхнім недоліком.

## **1.2. Умови зростання невизначеності ринкового середовища, її види та категорії, вплив на управління підприємствами**

Невизначеність – це стан суб'єкта господарювання, в якому відсутня або недостатньо відома інформація щодо внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта, наслідків рішень та першопричин негативних результатів.

За останні кілька десятиріч світ піддався значного впливу та змінився з точки зору технологій, процесів, обігу інформації. Він став більш непередбачуваним, швидким, варіативним. Одним із наслідків таких змін було зростання невизначеності.

Науковці розподіляють світ в цілому на «до» і «після» між трьома основними категоріями: SPOD-світ, VUCA-світ, BANI-світ [25]. В таблиці 1.3 відображено характеристики даних категорій. SPOD, який існував до початку 70-х років XX століття був чітким і передбачуваним, в будь-якому випадку, із економічної точки зору. Побудова стабільної економіки була уже не ідеєю, а практикою, що дозволяло точно прогнозувати та взаємодіяти як з поточними, так і з майбутніми рішеннями. Але, з посиленням використання інтернету та хмарних технологій світ «прискорився», операції із різного роду інформацією та швидкість оборотності інформації зменшували час на прийняття рішень, породжуючи деяку хаотичність. Хаотичність являє собою зниження передбачуваності або – збільшення невизначеності. В результаті подальшого розвитку людство приходить до світу типу BANI. Він характеризується нелінійністю, нестійким положенням в прийнятті рішень. Для економіки та суб'єктів її господарювання це означає, що необхідно досліджувати та створювати сценарії, оцінювати їх у грошовому еквіваленті. В такому випадку незначні зміни приносять великі результати, що й часто постерігається на

ринку. Наприклад, в минулому різкий та стрімкий розвиток підприємства був майже неможливим, зараз стартапи можуть зміни ринок за кілька місяців та вирости в десятки разів. Така швидкість зростання не може бути прогнозована на ринку в цілому, що і створює невизначеність у переході подій.

Таблиця 1.3. – Характеристика глобальної зміни умов економіки

SPOD-світ	VUCA-світ	BANI-світ
S- steady - стійкий	V- Volatility - непередбачуваність	B – brittle – крихкий
P - predictable - передбачуваний	U - Uncertainty - невизначеність	A - anxious – тривожний
O- ordinary - простий	C - Complexity - заплутаність	N – nonlinear – нелінійний
D-definite - певний, визначений	A - Ambiguity - двохзначність	I – incompressible - незбагнений

*Джерело: побудовано автором на основі [25]*

В цілому невизначеності можуть бути класифіковані за кількома основними категоріями [25]:

- за формою прояву інформації (невірогідність, асиметрія, суперечливість та ін.);
- за формою сприйняття (об’єктивна та суб’єктивна);
- за джерелом утворення (невизначеність від дій, умов, середовища);
- за спрямованістю інформації (перспективна, ретроперспективна, технічна).

Невизначеності характеризуються кількома основними категоріями [27]:

- конкурентністю середовища;
- волатильністю;
- раціональністю очікувань.

Що більше суб’єктів господарювання на ринку, а принцип капіталізму говорить про велику диверсифікацію, то важче прослідкувати реальний тренд напрямку руху, з’являється усереднення та поверхневе прослідковування. Оскільки середні значення не дають розуміння індивідуальної ситуації, то й не можуть говорити про будь-яку визначеність у перебігу подій на ринку.

Волатильність невизначеності говорить про діапазон результатів, що можуть наступати з причини цієї ж невизначеності. В цьому аспекті можна класифікувати невизначеність як повну, неповну й часткову.

Раціональність очікувань визначається прогнозуванням результатів невизначеності та їх дотичність до поточної ситуації, в якій утворилась така невизначеність. Тобто наскільки результати подій можуть відрізнятись від тих, що уже відбулися в умовах невизначеності в минулому.

Виникнення невизначеності пов'язане із двома групами факторів: прямими та непрямими [32]. Прямі фактори зазвичай спостерігаються у внутрішньому та зовнішньому середовищі на рівні підприємства. Це можуть бути будь-які технічні, соціальні и управлінські зміни в середині підприємства, зміни в діяльності конкурентів та клієнтів, у галузевій взаємодії підприємств тощо. Непрямі ж фактори ініціюються на інших рівнях, зазвичай більш глобальних, на які підприємство не має впливу. Такими можуть бути фондові ринки, держави, об'єднання держав, великі корпорації тощо.

Умови настання невизначеності визначаються кількістю очікуваних (явних) та неочікуваних (неявних) варіантів результатів, що стосуються того чи іншого процесу, подій чи факторів. Саме варіативність середовища створює можливість розгортання різних сценаріїв. Що більша варіативність та недостовірність або умовність даних, то ширший діапазон невизначеності спостерігається.

Основним джерелом невизначеності є якість інформації. У випадку, коли інформація недостовірна, неповна або відсутня взагалі створюється невпевненість у поточному або майбутньому.

Особливість невизначеності як категорії економіки те, що в більшості випадків, її неможливо оцінити кількісно опираючись лише на математичні розрахунки. Оцінювання невизначеності здебільшого є процесом суб'єктивного оцінювання методом експертних оцінок, тому результат оцінки тієї чи іншої невизначеності є неточним та недостовірним у майже 100% випадках. Звичайно, оцінити об'єктивні невизначеності легше, якщо відомі фактори

впливу, а суб'єктивні зазвичай досліджуються групами людей, що зменшує варіативність та дозволяє визначити приблизний діапазон ймовірностей.

У контексті діяльності підприємства невизначеність слід трактувати як:

- невідповідність очікуваних та фактичних результатів прийнятих рішень;
- швидкість зміни факторів впливу набагато вища ніж можливість їх прогнозування;
- наявність двох та більше сценаріїв результатів або розвитку подій.

Кожне підприємство, в залежності від його масштабу, стикається із невизначеністю на різних рівнях управління: операційному, тактичному, стратегічному (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. – Невизначеність на різних рівнях управління

Рівень управління	Площа невизначеності	Основні джерела	Методи оцінювання
Операційний	Виробництво, логістика, технічне обслуговування, контроль якості	Збої в обладнанні, зміна якості сировини, простої, людський фактор	Коефіцієнт варіації, стандартне відхилення, контроль KPI
Тактичний	Прогнозування, бюджетування, кадрова політика, ціноутворення	Нестабільність попиту, зміни в цінах енергоносіїв, зміна ринку праці	Побудова сценаріїв, аналіз чутливості, коефіцієнт варіації
Стратегічний	Інвестиції, стратегічний розвиток, інновації, зміна ринків	Геополітичні ризики, технологічні прориви, зміни в галузі, поведінка конкурентів макроекономічні цикли	PESTEL, SPACE, побудова сценаріїв, аналіз «чорних лебедів»

*Джерело: побудовано автором на основі [19]*

На операційному рівні невизначеність зазвичай не є критичною, але може виникати частіше, ніж на інших рівнях, здебільшого є легкою в керуванні та пошуках рішень, є недовготривалою та зручною для оцінювання, виявити причину такої невизначеності не складає проблеми. На тактичному рівні спостерігається більший рівень невизначеності, ніж на попередньому, але й зустрічається рідше. Для прийняття рішень подолання невизначеності на тактичному рівні враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори. На

стратегічному рівні спостерігається високий рівень невизначеності, а помилки призводять до довготривалих наслідків.

З логічної точки зору, невизначеність є першопричиною або ж первинним середовищем виникнення кризового стану. Як уже було відображено раніше, криза виникає не раптово, а є результатом дій підприємства, яке проходить кілька етапів від невизначеності до кризи (рис. 1.3). При цьому відчутний накопичувальний ефект управлінських помилок, проблеми у структурних підрозділах та сферах діяльності переходять із операційного рівня на тактичний. Відсутність або неправильна реакція на проблеми розширюють діапазон невизначеності та погіршують кризовий стан підприємства.



Рисунок 1.3. Етапи переходу від невизначеності до кризи

*Джерело: побудовано автором*

Невизначеність ускладнює розуміння локальної та глобальної ситуації, вона ускладнює прогнозування. Це, в свою чергу, дещо знижує якість рішень, що приймаються менеджерами підприємства та підвищує рівень ймовірності виникнення помилок. У таких ситуаціях підприємство не готове реагувати на

зміну факторів та середовища, що значно посилює його вразливість навіть до незначних змін.

Ефективне управління невизначеністю є найкращою практикою запобігання кризового стану та стабільного розвитку підприємства. Варто користуватись інструментами прогнозування та аналізу для ідентифікації невизначеностей. Додатковою перевагою буде проведення превентивних заходів ще до утворення ризиків. З іншої сторони, такі заходи і можуть бути помилками, що призводять до криз. Аналіз сценаріїв із застосуванням експертних оцінок допоможе диверсифікувати невизначеності та створити простір для маневрів у рішеннях.

### **1.3. Науковий та практичний методичні підходи до виявлення кризових явищ на підприємстві та їх оцінки**

Важливо виділити два основні підходи у виявленні кризових явищ: науковий та практичний.

Практичний підхід являє собою розробку, впровадження та аналіз системи моніторингу, який є також й одним із важливих превентивних заходів. Підприємства, що мають сильну систему моніторингу здатні більш точно виявляти кризовий стан, ніж ті, в яких ця система не розвинена.

Зазвичай така система є тісно прив'язаною до індустріальних, торгівельних, виробничих, фінансових і та іншого роду показників, які тим чи іншим чином відображають дійсність роботи підприємства. Завдяки регулярному моніторингу та оцінюванню таких показників, а саме, виявленню значних відхилень від норми, підприємства можуть швидко реагувати та дізнаватись першопричини, стикатись із першими проблемами, які ще не переросли на стадію катастрофи. Основний вплив практичного підходу – це повне налаштування на специфіку роботи підприємства, до прикладу, за галуззю, системою організації тощо. Ключові індикатори несуть в собі два основних підтексти, або сфери застосування: економічний та соціальний.

Економічні індикатори зазвичай розповідають про ефективність роботи, втрати, структуру собівартості, прибутки, витрати, собівартість одиниці продукції, обсяги виробництва та реалізації та безліч інших індикаторів. Часто вони є відносними показниками. На практиці для аналізу використовують структурність поділу в різних розрізах та факторні аналізи з метою отримання даних щодо чистого впливу того чи іншого фактору на результат.

Соціальні індикатори є менш вимірюваними математично, але надзвичайно важливими. До них входить репутація компанії, стосунки з клієнтами та партнерами, мікро- та макроклімат у команді, мотивація, добробут, соціальна відповідальність, участь в заходах, сертифікації тощо. Хоча їх важко оцінити фінансово, інколи від них може залежати майбутнє компанії.

Практичний підхід є більш спеціалізованим та не є універсальним, але доволі адаптивним, для його реалізації необхідний певний час та повне розуміння етапів та структури діяльності підприємства.

Науковий підхід є більш універсальним та допомагає більш поверхнево оцінити стан підприємства. В основному він полягає у використанні уже розроблених інструментів оцінювання, що зазвичай оперують такими поняттями як прибуток, валовий прибуток, активи, пасиви, ліквідність та інші їх похідні у різних варіаціях.

Такий підхід краще підходить для оцінки підприємства без тривалого заглиблення в роботу і специфіку, а також для порівняння кількох підприємств одночасно.

Інструментами наукового підходу є результати досліджень Е. Альтмана, Р. Ліса, Р. Тафлера, Г.Спрінгейта, О. Терещенка, В. Матвійчука (додаток А).

Для моделі Е. Альтмана властиве дослідження в середині балансу, тому основними показниками які співставляються є оборотний капітал, нерозподілений прибуток, валовий прибуток, власний капітал, дохід від реалізації, та вони порівнюються із валютою балансу. Перевагами цієї моделі є те, що вона доволі простота в розрахунку та володіє високою точністю.

Модель Р. Ліса містить схожі переваги як і попередня – легка та доступна в розрахунках та враховує такі основні показники як відношення оборотного капіталу до загальних активів, відношення прибутку від реалізації до загальних активів, відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів та відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Модель Р. Таффлера побудована на основі відношення: прибутку від реалізації до короткострокових активів, оборотних активів до зобов'язань, короткострокових зобов'язань до всіх активів, власного капіталу до запозиченого капіталу. Її цінність у великій практичності застосування та відносно високій точності.

Модель Спрінгейта побудована на основі частки оборотного капіталу в структурі активів, на відношенні чистого прибутку до виплати податків і відсотків до сукупних активів, чистого прибутку до виплати зобов'язань до поточних активів, доходу від реалізації продукції до всіх активів.

Деяко особливою є модель В. Матвійчука, вона враховує лише коефіцієнти мобільності активів, оборотності кредиторської заборгованості та оборотності власного капіталу, окупності активів, забезпеченості власними коштами, концентрації залученого капіталу, покриття боргів власним капіталом.

Основними недоліками цих підходів є деяка непристосованість для українського ринку, особливо в поточному стані. Деякі моделі були створені для ринків США та Канади, що ставить під деяких сумнів доцільність їх застосування, інші ж – навпаки розроблялись для підприємств певної специфіки, організаційно-правової форми тощо (додаток Б).

Кожна із моделей містить певну шкалу оцінювання, що відображає наближеність або, навпаки, віддаленість підприємства від стану банкрутства.

Усі з наведених вище моделей можуть бути використані для аналізу підприємств, доцільним є комплексне використання усіх наявних моделей для виділення загального тренду, або спільних особливостей підприємства. Оскільки дані моделі мають деякі відмінності між собою, спільні характеристики можуть стверджувати про той чи інший стан підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТУПЕНЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ВЕРАЛЛІЯ УКРАЇНА» ТА КРИЗОВОСТІ ЙОГО СТАНУ

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Вераллія Україна» та специфіка його роботи

ТОВ «Вераллія Україна» – частина промислової групи Verallia, що поєднує більше 30 заводів у всьому світі.

ТОВ «Вераллія Україна» – дочірня компанія «Вераллія Дойчланд» («Verallia Deutschland A.G.»), яка у свою чергу підпорядковується Вераллія Пекеджінг (Verallia Packaging). Вераллія Пекеджінг (Verallia Packaging) безпосередньо володіє 100% корпоративних прав компанії «Хорайзон Холдингс Німеччина» («Horizon Holdings Germany GmbH»), резидента Німеччини, яка в свою чергу володіє 91,69% статутного капіталу акціонерного товариства «Вераллія Дойчланд» («Verallia Deutschland A.G.»), юридичної особи, створеної відповідно до законодавства Німеччини. У свою чергу, Вераллія Дойчланд є мажоритарним акціонером ТОВ «Вераллія Україна», юридичної особи, створеної відповідно до законодавства України, з часткою володіння 100%. Verallia Packaging є публічною компанією, де жоден з акціонерів не має контрольного пакету акцій. [37]

Корпорація грає важливу роль в житті компанії та слідує фактично за усіма її процесами: фінансовими результатами, узагальненими індустріальними показниками, інвестиційною діяльністю, екологічними показниками тощо. Усі важливі дані підлягають оцінці та погодженню від корпоративних контролерів. Основна мова спілкування – англійська.

Серед цінностей компанії [37]:

– турбота про клієнтів: «Кожен день наші команди працюють разом зі своїми клієнтами, щоб передбачати їх потреби і виконувати зобов'язання: дизайн, якість і логістичні послуги відповідають очікуванням»;

– повага до людей законів та навколишнього середовища: «З нашими партнерами, включаючи агентів, консультантів, субпідрядників та постачальників, ми всі несемо відповідальність за дотримання цієї цінності в кожній країні, де діє Група»;

– усвідомлення своєї відповідальності та орієнтація на результат: «Ми працюємо над розвитком підприємницького духу. Група закликає всіх своїх співробітників проявляти ініціативи; ми підтримуємо висловлювання, обмін та повагу думок кожного з них, у глобальному підході відповідальності» [37];

– командна робота: «Ми віримо в колективну роботу задля колективного успіху Групи. Ця колективна робота здійснюється незалежно від організаційної структури крос функціональними робочими групами (з різних відділів, функцій і т. д.)».

Місія компанії – «Щодня Verallia дозволяє людям насолоджуватися напоями та продуктами харчування зі здорової, привабливої та стійкої скляної упаковки» [37].

Стратегія підприємства базується на таких основних напрямках діяльності [37]:

- прагнути дисциплінованого зростання;
- прискорити розгортання програми операційних досягнень;
- інвестувати для підготовки до сталого розвитку;
- розвивати міцну підприємницьку культуру.

Основні відомості про підприємство зведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «Вераллія Україна»

Складові характеристики	Зведені відомості
1	2
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Вераллія Україна»
Скорочене найменування	ТОВ «Вераллія Україна»

Продовження таблиці 2.1

1	2
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код за ЄДРПОУ	22555135
Юридична адреса	35314, Україна, Рівненська область, Зоря, вул. Промислова 1
Дата і місце державної реєстрації	17.12.2001 р., виконавчий комітет Рівненської міської ради
Розмір статутного капіталу	362000 тис. грн
Основні види діяльності за КВЕД	23.13 Виробництво порожнистого скла

*Джерело: побудовано автором*

Підприємство є одним із найбільших в Україні виробників порожнистого скла, тобто скляних пляшок та банок. Загальна потужність виробництва складає близько 120 тисяч тон у рік, її формують два виробничі цехи із 3 виробничими лініями в кожному. Максимальна теоретична потужність печей складає 230 тон на добу та 442 тон на добу у 2-му та 3-му цехах відповідно. На практиці максимальне завантаження не застосовується з точки зору безпеки та деяких технологічних процесів.

Загальний процес роботи компанії напряму залежить від попиту на ринку. Зараз, у 2025 році, компанія, як і вся корпорація, стикнулася із перенасиченням ринку. Це фактично означає, що, з однієї сторони, є велика кількість конкурентів, та, з іншої сторони, ринок вимагає все менше і менше склотарної продукції. Спричинено це глобальними процесами, гео-політичними ситуаціями, стрімкою інфляцією як на внутрішньому ринку, так і закордоном.

Світовий обсяг ринку станом на 2025 рік складає близько 130 млн тон готової продукції із капіталізацією в 75 млрд доларів, при чому 65% складають саме банки як підвид продукції. За очікуваннями маркетологів, до 2030 ринок зросте ще на 21,4%.

Основними ринками збуту підприємства є внутрішній ринок та країни Європи. Основний сегмент клієнтів – банки для харчової продукції (закрутки, соуси, дитяче харчування тощо) та пляшки для алкогольних та безалкогольних продуктів.

## **2.2. Оцінка ступеня невизначеності умов внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Вераллія Україна»**

Для оцінки ступеня невизначеності можуть використовуватись кілька методів, що акумулюють в собі якісні та кількісні показники. Для якісного аналізу зовнішнього середовища підходять такі методи як PESTEL, матриця Мак-Кінсі, SPACE-аналіз.

PESTEL-аналіз – це якісний метод оцінювання зовнішніх факторів з точки зору впливів на суб'єкт господарювання. Категоріями факторів є політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні.

Політичні фактори є вкрай впливовими у поточному стані. Найбільшу небезпеку створюють воєнні дії, що відбуваються на території країни, оскільки неможливо передбачити розвиток подій. Удари по інфраструктурі створюють додаткову ймовірність перебоїв у постачанні енергії, сировини. Підприємство має можливість зменшити невизначеність через накопичення запасів, сировини, генераційних установок, що зможуть зменшити залежність від загальної мережі. Щодо залежності від енергоносіїв, оскільки вартість енергоносіїв регулюється державними органами, то, фактично вони мають прямолінійний вплив на результати роботи підприємства через те, що виробництво скла це індустріальна галузь, що потребує великих обсягів теплової та електричної енергії. За останні 12 місяців вартість електроенергії зросла на 42%, природного газу – на 33%. Додатковим політичним фактором є мобілізаційні ризики та зміни в законодавстві щодо питань бронювання та статусу критичності для підприємства.

Основними економічними факторами є ціни, логістичні шляхи, попит та конкуренція на ринку. Нестандартна ситуація з політичної точки зору на пряму впливає на економіку як України, так і усього світу, зокрема підвищення інфляції на споживчі та промислові товари призводить до загального дорожчання вартості виробництва з неможливістю утримувати вартість готової продукції на одному рівні в довготривалій перспективі. В результаті цього попит на ринку зменшується через відсутність у споживачів можливості або

пріоритетів сплачувати більше, навіть якщо скляна упаковка є екологічно чистою та становить меншу фізико-хімічну загрозу для життя та здоров'я споживачів. Обмеження в логістиці, зокрема повітряним шляхом, створюють більший попит на морські та магістральні перевезення, що, в свою чергу, призводить до зростання цін. Реалізація на міжнародний ринок стає більш складною та потребує додаткових ресурсів: людських, часових, фінансових. На ринку функціонує кілька підприємств-конкурентів ТОВ «Вераллія Україна» (табл. 2.2), що є достатньо великою кількістю для українського ринку. Це унеможлиблює трактування умов на ринку та породжує «боротьбу за клієнта». В результаті компанія змушена ухвалювати недостатньо прибуткові контракти в кращому випадку для забезпечення ділової активності. Хоча й економічне середовище є складним, за історичним прогресом компанія набула великої кількості ресурсів, що відображений у власному капіталі балансу (додаток В). Це дозволяє залишатись надійним суб'єктом для надання кредитів іншими фінансовими структурами. У разі критичних ситуацій, або «чорних лебедів» компанія зможе залучити додатковий капітал для продовження активної діяльності та реакції на непередбачувані чинники.

Таблиця 2.2. – Порівняльна характеристика підприємств-виробників порожнистого скла

Підприємство	Локація	Власник / Група	Потужність (т/добу)	Кількість печей	Кількість працівників
ТОВ «Вераллія Україна»	с. Зоря, Рівненська обл.	Verallia Group (Франція/Німеччина)	400	2	400
Vetropack Gostomel Glass	Гостомель, Київська обл.	Vetropack Group (Швейцарія)	600	2	700
Костопільський завод скловиробів (КЗС)	м. Костопіль, Рівненська обл.	Українські інвестори	200	1	200
Sklo Alliance (Вільногірське скло)	м. Вільногірськ, Дніпропетровська обл.	Sklo Alliance (Український холдинг)	300	2	400
Пісківський завод скловиробів	смт Пісківка, Київська обл.	Група «Укрпромінвест»	350	2	450
Львівський завод склотари	м. Львів	Місцеві інвестори	150	1	250

*Джерело: побудовано автором*

Технологічні фактори впливу визначаються новітніми технологіями, особливостями виробничого процесу, новими інструментами та підходами до контролю якості. Так як скловиробництво є не новою галуззю, про це уже багато відомо. Нові технології сприяють збільшенню ефективності, зменшенню енергозатрат, екологічності тощо. Ризик отримання новітніх технологій існує, та зростає по мірі впровадження, оскільки налагодити поставку – лише один з елементів оновлення виробничого процесу, важча частина – початок роботи на новому обладнанні та його обслуговування без наявності кваліфікованих, для цього обладнання, спеціалістів. Процес виробництва включає в себе відносно низьку ймовірність прогнозування «поведінки» скла, для чого створено безліч устаткування для контролю якості. Часто навіть новітнє обладнання не спроможне виявити візуально непомітні критичні дефекти, що несуть за собою ризики у співпраці з клієнтами та непередбачувані компенсаційні витрати.

Екологічні фактори включають в себе моніторинг парникових газів, промислових відходів, споживання природних та штучних матеріалів тощо. Хоча й екологічні фактори здаються повністю визначеними, вони все ж акумулюють в собі певну загрозу. Основним джерелом невизначеності в даній сфері є законодавство, що постійно змінюється та вдосконалюється. Нові закони щодо природоохорони встановлюють інші правила, особливо під час процесу вступу України до ЄС. ЄС в свою чергу жорстко контролює екологічне законодавство і вимагає підвищення рівня норм. В результаті компанії, що мають ліцензію на управління та надання послуг по викидам можуть її втратити. Зміна в нормах та зменшення ринку надання таких послуг зазвичай призводить до збільшення вартості у цій сфері. ТОВ «Вераллія Україна» має інструменти щодо зменшення невизначеності, а саме влаштовує устаткування газових фільтрів для зменшення викидів вуглекислого газу, здійснює внутрішній контроль у розрахунку викидів та утилізації відходів. Також компанія входить до індустрії замкненого циклу, що означає, що для цієї галузі є доступним повторне використання матеріалів для виробництва, а саме – склобою. Склобій – унікальна сировина, вона не виділяє додаткових

парникових газів при використанні тому є екологічно чистою. Тому, підприємство має значний потенціал до зменшення парникових газів, також воно проводить агітаційні компанії в місцевих громадах та стимулює процес збору та сортування склобою.

Соціальні фактори також мають прямий вплив на роботу підприємства. До них входять репутація, прихильність клієнтів, тренди та тенденції на міжнародних та локальних ринках. Зараз, під час зменшення попиту на скляну продукцію, постає ризик, що ставить під сумнів функціонування галузі в цілому. Ішим, не менш важливим фактором, є демографічні зміни. Хоча й компанія має хорошу репутацію роботодавця в регіоні, але нестача робочого персоналу дуже відчутна. Відсутність на вільному ринку кваліфікованих працівників створює перебої у технологічних та бізнес-процесах.

Юридичними факторами постає наявність ліцензій та сертифікацій, що дозволяють бути учасником на ринку, експортувати товари та здійснювати виробничий процес в цілому. Умови та стандарти змінюються та постійно переходять на новий рівень, що потребує постійного моніторингу, аудитів різних систем та процесів. Втрата одного чи кількох сертифікатів якості значно погіршить позицію підприємства на ринку. Основними орієнтирами по якості є стандарти ISO та HASP, що уже впроваджені в компанії. Невід'ємною частиною юридичних факторів є перетік інформації. Захист інформації, що може бути використаною для погіршення роботи, є одним із важливих питань. З метою зменшення ризиків та відображення інформації в цілому, компанія в 2024 році змінила організаційно-правову форму із приватного акціонерного товариства на товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволило зменшити публічність та кількість звітної інформації у відкритому доступі в цілому.

У табл. 2.3 наведено основні фактори впливу на роботу компанії та рівень їх невизначеності. Для оцінки рівня впливу введено умовну шкалу від 1 до 5, де 1 – низький рівень, 5 – високий рівень, для оцінки невизначеності від 1 до 3.

Таблиця 2.3. – Основні фактори впливу на ТОВ «Вераллія Україна» та їх оцінка

Категорія фактору	Фактор	Рівень впливу	Оцінка
Політичні	Військовий стан	5	3
	Перебої в електропостачанні	4	3
	Вартість енергоносіїв	4	2
	Мобілізація	4	3
Економічні	Інфляція	3	1
	Валютні коливання	2	1
	Попит на ринку	4	2
	Логістичні шляхи	4	1
	Конкуренція на ринку	2	2
	Заміщення скла пластиком	3	1
Технологічні	Доступність нових технологій	4	2
	Контроль якості	2	1
	Залежність від імпортного обладнання	5	3
	Можливість оптимізації	4	2
Екологічні	Доступність склобою	4	1
	Утилізація відходів	1	2
	Нові стандарти в сфері екології	1	3
Соціальні	Дефіцит висококваліфікованого персоналу	4	3
	Міграція робочої сили	4	2
	Репутація роботодавця	3	1
	Демографічні зміни	3	1
Юридичні	Втрата сертифікатів якості	2	2
	Антимонопольне законодавство	2	1
	Вимоги охорони праці	1	1
	Витік конфіденційної інформації	1	3

*Джерело: побудовано автором*

За даними таблиці можна зробити висновок, що основними факторами впливу із високою невизначеністю є політичні та економічні, що є дуже логічним з огляду на ситуацію в цілому.

Для застосування інтегральної оцінки загальної невизначеності використаємо формулу:

$$I = \sum_{i=1}^n X \times Y, \quad (2.1)$$

де I – інтегральна оцінка;

X – рівень впливу;

Y – оцінка невизначеності.

Введемо шкалу, яка буде розшифровувати загальний показник невизначеності. Для усіх факторів найменшою оцінкою варто вважати 25 балів, що свідчить про повну визначеність, а максимальною оцінкою в такому випадку буде 375, що свідчить про повну невизначеність. Шкалу проміжних значень зображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Проміжні значення рівня невизначеності

Оцінка	Бали
$I = 25$	Повна визначеність
$26 < I \leq 112$	Низька невизначеність
$113 < I \leq 200$	Середня невизначеність
$201 < I \leq 287$	Висока невизначеність
$288 < I < 375$	Повна невизначеність

*Джерело: побудовано автором*

За результатами обчислень загальна інтегральна оцінка складає 145 балів, що відповідає середній невизначеності. Це означає, що підприємство у нормальному середовищі і може іти на ризики, оскільки відсутня критичність у невизначеності. В такому випадку результати дій здебільшого будуть лінійними, але достатньо варіативними з ймовірністю успішного передбачення результатів того чи іншого сценарію подій. За ефективного дослідження ситуації можна іти на ризики та очікувати позитивні результати.

Для оцінки невизначеності в розрізі результатів роботи підприємства використовують середньоквадратичне відхилення основних показників звіту про фінансовий результат. На основі даних звітів про фінансові результати розраховано коефіцієнти девіації для двох періодів: з 2018 р. до 2024 р. та з 2022 р. до 2024 р. (табл. 2.5). Це дозволяє не тільки зрозуміти рівень коливань, а також виявить деякі тенденції змін у результатах діяльності підприємства.

Як спостерігається з таблиці, відсоткове значення середнього відхилення деяких показників є доволі високим, що говорить про нестабільність та невизначеність умов в цілому. Нормальним відхиленням вважаються значення до 10%, що майже не спостерігається.

Таблиця 2.5. – Середні відхилення за періодами ТОВ «Вераллія Україна»

Показники	Період дослідження 2018-2024 рр.			Період дослідження 2022-2024 рр.		
	Середнє значення, тис. грн	Середнє відхилення, тис грн	Середнє відхилення, %	Середнє значення, тис. грн	Середнє відхилення, тис. грн	Середнє відхилення, %
Виручка по договорах із покупцями, тис. грн	1878902	328532	17,5%	2148193	435645	20,3%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1503941	250488	16,7%	1749311	277370	15,9%
Валовий прибуток, тис. грн	374961	200051	53,4%	398882	280273	70,3%
Інші доходи, тис. грн	5690	2874	50,5%	7513	3435	45,7%
Витрати на реалізацію, тис. грн	28976	5210	18,0%	27598	2786	10,1%
Загальні та адміністративні витрати, тис. грн	101295	17616	17,4%	116510	22949	19,7%
Прибуток від основної діяльності, тис. грн	253904	183764	72,4%	279106	238772	85,5%
Фінансові витрати, тис. грн	10521	7357	69,9%	8700	7133	82,0%
Прибуток до оподаткування, тис. грн	231384	187095	80,9%	242410	247998	102,3%
Чистий прибуток за рік, тис. грн	177405	162452	91,6%	169685	219294	129,2%
Всього сукупного доходу за рік, тис. грн.	186934	150541	80,5%	193289	197624	102,2%
Коефіцієнт прибутковості виробництва	1,26	0,12	9,9%	1,23	0,15	12,4%

*Джерело: побудовано автором на основі додатку Б*

Загальний середній показник виручки варіюється на 20% за період 2022–2024 роки в комбінації із собівартістю реалізованої продукції, варіативність якої наближається до 16% за цей же період, виглядає так, що основна причина варіативності – зміни в попиті на ринку та обсяги виробництва. У 2024 році виручка була майже на рівні 2019 року. Враховуючи різні незалежні економічні процеси, такі як інфляція, можна з впевненістю говорити про наявні проблеми в реалізації. При цьому, порівнюючи собівартість реалізованої продукції зростає. З огляду на наявні обсяги можна говорити, що протягом 2020–2023 років підприємство проходило зростання із піковим значенням в 2023 році, а в 2024 почався невеликий спад із досягненням точки рецесії.

Для наочності додано коефіцієнт прибутковості виробництва, що говорить про варіацію в 12,4%. Також наявний негативний тренд у останні періоди, оскільки даний коефіцієнт зменшився із 1,26 до 1,23, що говорить про кращий валовий прибуток в минулому ніж зараз. Справді, варіативність валового прибутку є набагато вищою за останні 3 роки ніж в повному аналізованому періоді. Це свідчить про мінливість попиту та цін на ринку та доводить часткову невизначеність у життєдіяльності підприємства.

Витрати на реалізацію мають позитивний тренд варіативності. В комбінації із варіативністю реалізації та середніми значеннями можна сформулювати дві версії першопричин даних результатів:

- витрати на реалізацію були оптимізовані та є не прямолінійно залежними із реалізацією;

- витрати на реалізацію зменшились із зміною попиту на ринку.

В розрізі витрат на реалізацію на 1 тис. грн реалізованої продукції маємо значення в 15,4 грн проти 12,8 грн в повному періоді та за останні 3 роки відповідно. Це такі свідчить про деяку оптимізацію в даній категорії витрат. Ще одним підтвердженням даного факту є середні значення. Легко прослідкувати, що значення виручки зростає, а вартість на реалізацію зменшується. Варіативність вартості реалізації значно зменшилась, що

говорить про неекстенсивне використання ринків, зміну в пріоритетах та легкість роботи з поточними ринками.

Адміністративні витрати є доволі варіативними, їх середнє значення за останні 3 роки вище на 16% ніж за весь період, варіативність теж зростає. Усі види прибутків в звіті про фінансовий результат демонструють високу варіативність, що відповідає повній невизначеності. Це говорить про непередбачуваність як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Так як було висвітлено у теоретичній частині даної роботи, невід'ємним фактором для уникнення чи усунення кризового явища, а також зменшення невизначеності є наявність стратегії. Оскільки відправна точка побудови стратегії це поточний момент, варто оцінити стратегічний стан підприємства для розуміння наявних можливостей. Для цього слід використати метод SPACE-аналізу [40], який базується на експертній оцінці визначених критеріїв.

Для початку необхідно визначити показники на шкалі для ТОВ «Вераллія Україна» (додаток Г).

За результатами середніх значень будується графік (рис. 2.1) у вигляді чотирикутника та з центру координат проводяться відрізки до середин його сторін. Критерієм визначення стратегічного стану є розрахунок довжини цих відрізків. Найдовший із них показує в якому стані перебуває підприємство.

Загальна класифікація стратегічних станів за цим методом включає чотири основні види:

1. Агресивний стратегічний стан – позиція із можливістю до розширення ринків збуту, спрямованою боротьбою з конкурентами, відкриття нових сегментів на ринку, використання максимальних потужностей виробництва.

2. Конкурентний стратегічний стан – визначається необхідністю у залученні додаткових фінансових ресурсів, інтенсивністю використання уже наявних ринків збуту, формування відносин спрямованих на довготривалу співпрацю.

3. Консервативний стратегічний стан – визначається залежністю попиту, ціни та собівартості на продукцію, низькими або зниженими потужностями

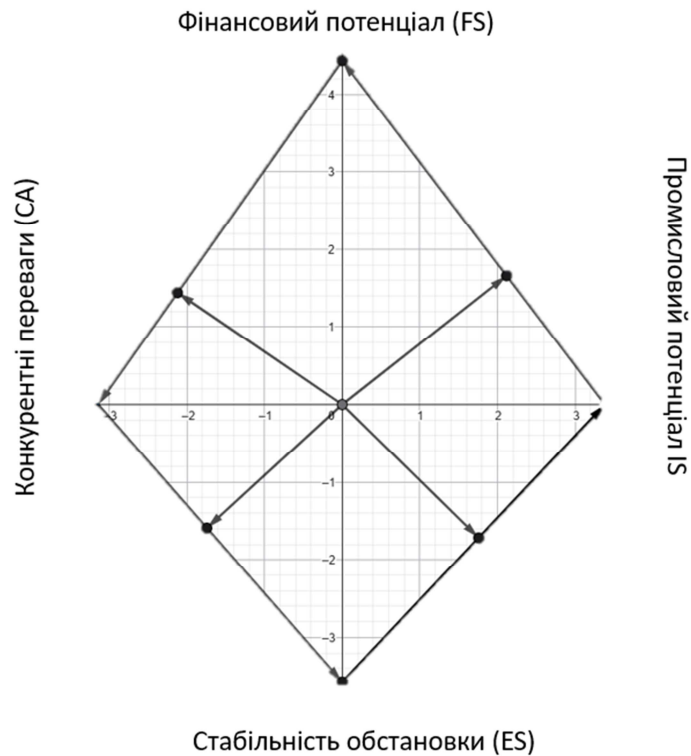


Рисунок 2.1. Графік SPACE

виробництва, вимагає цілеспрямованих дій на зменшення собівартості продукції, пріоритезації ринків збуту на найбільшій дохідності;

4. Оборонний стратегічний стан – визначається усуненням негативних факторів, вибором найоптимальніших інструментів для існування, оцінкою ризиків виходу з ринку, даний стан найбільше відповідає критичному кризовому стану.

Для визначення довжини відрізків скористаємося формулою визначення бісектриси у прямокутному трикутнику:

$$X = \sqrt{2} \times \frac{a_1 \times a_2}{a_1 + a_2}, \quad (2.2)$$

де  $X$  – довжина бісектриси,

$a_1$  та  $a_2$  – довжини катетів прямокутного трикутника;

Для трикутника FS – IS:

$$X = \sqrt{2} \times \frac{4,43 \times 3,38}{4,43 + 3,38} = 2,71 ;$$

для трикутника IS – ES:

$$X = \sqrt{2} \times \frac{3,38 \times 3,57}{3,38 + 3,57} = 2,45 ;$$

для трикутника ES – CA:

$$X = \sqrt{2} \times \frac{3,14 \times 3,57}{3,14 + 3,57} = 2,36 ;$$

для трикутника CA – FS:

$$X = \sqrt{2} \times \frac{4,43 \times 3,14}{4,43 + 3,14} = 2,60 .$$

За результатами розрахунків, ТОВ «Вераллія Україна» перебуває у агресивному стратегічному стані, що свідчить про наявність ресурсів для ведення агресивної бізнес-поведінки на ринку, збільшення потужностей виробництва, інтенсивний розвиток наявних та відкриття нових сегментів ринку, ціною боротьбою з конкурентами, в продажах – боротьба за обсяги, а не за маржинальністю продукції.

### **2.3. Оцінка кризового стану ТОВ «Вераллія Україна»**

Завдяки матеріалу з першого розділу та глибокій деталізації загального процесу роботи підприємства можна провести аналіз щодо кризового стану за двома ґрунтовними підходами: науковим та практичним.

Як було викладено раніше, науковий підхід базується на коефіцієнтних моделях імовірності банкрутства. Для більш об'ємного аналізу, на основі

показників балансу та звіту фінансових результатів 2022–2024 років, було розраховано результативні коефіцієнти для ТОВ «Вераллія Україна» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Значення коефіцієнтів банкрутства за різними моделями

Модель	Роки			Імовірність банкрутства		
	2022	2023	2024	висока	можлива	низька
Ліса	0,16	0,15	0,11	$Z < 0,037$	$Z = 0,037$	$Z > 0,037$
Альтмана	3,41	3,87	2,70	$Z < 1,8$	$1,81 < Z < 2,7$	$Z > 3$
Тафлера	1,69	1,61	1,20	$Z < 0,2$	$0,2 < Z < 0,3$	$Z > 0,3$
Спрінгейта	0,46	0,44	0,29	$Z < 0,862$	$Z = 0,862$	$Z > 0,862$
Терещенка	0,40	3,95	0,74	$0 < Z < 1$	$1 < Z < 2$	$Z > 2$
Матвійчука	1,37	1,25	1,03	$Z < 1,104$	-	$Z > 1,104$

*Джерело: побудовано автором*

За результатами підрахунків моделі поділилися на кілька підкатегорій:

– моделі Спрінгейта, Терещенка та Матвійчука свідчать про високу імовірність банкрутства;

– модель Альтмана свідчить про наближення до банкрутства;

– моделі Ліса, Тафлера говорять про низьку імовірність настання банкрутства.

Модель Матвійчука протягом 2022–2023 років говорить про низьку імовірність банкрутства та на кінець 2024 проявляє незначне негативне відхилення (–6,3%), що не є критичним показником, але варто звернути увагу на негативний тренд, що спостерігається протягом цього періоду. Основними причинами є непропорційне зростання кредиторської заборгованості відносно собівартості реалізованої продукції та помірної позитивної зміни власного капіталу. У 2024 році компанія знизила обсяги реалізації через необхідність у капінвестиціях, було зупинено один із цехів виробництва. Це підтверджує дійсність моделі та говорить, що дійсно компанія мала ризики щодо наближення до банкрутства. З іншої сторони, дуже нетиповим як для компанії, так і для усієї країни став 2022 рік, але модуль доводить, що компанія ефективно працювала та перебувала в задовільному стані, не зважаючи на негативний фінансовий результат.

Модель Терещенка відображає значне пікове зростання у 2023 році із виходом зони банкрутства та повернення у зону ризику в 2024. Дійсно, в 2023 році компанія показала значні прибутки, що спричинені станом ринку, а саме зупинкою в діяльності основних конкурентів. Також компанія мала відносно високий показник рентабельності продажів у 18% 2023 року та різке його зниження до 4% у 2024 році. Так як дана модель, в основному, базується на доході та чистому прибутку, то продемонстровані результати є релевантними у співставленні з історією діяльності компанії.

Модель Спрінгейта твердо заявляє про критичне становище підприємства із стрімким посиленням негативної тенденції в 2024 році. Основним драйвером для даної моделі є активи підприємства, а найбільш впливовим показником (із часткою 53% у загальному результаті) є частка оборотних активів у загальній структурі балансу. Компанія є частиною важкої промисловості, тому в структурі її активів завжди велику частку займали саме необоротні активи, у 2023–2024 роках спостерігається значне їх зростання (+63% та +27% відповідно) і, так як було сказано вище, у 2024 році відбулася зупинка одного із виробничих цехів, що й призвело до зниження потреби в збереженні оборотних активів. Хоча й дана модель дещо відображає дійсність, та не є справедливою при оцінюванні саме ТОВ «Вераллія Україна», розглядати модель в загальному переліку та висновках не рекомендується.

Модель Альтмана говорить про відсутність стану банкрутства протягом 2022–2023 років та проявляє наближення до імовірності в 2024 році. Співвідношення між 2023 та 2024 роками є доволі критичним, оскільки значення показника знижується на 30%, хоча не відображає небезпеки в цілому. Базовими показниками для цієї моделі служать валовий та нерозподілений прибуток, оборотні активи та валюта балансу. Різке зростання необоротних активів, зменшення оборотних активів у 2024 році, висока собівартість продукції, що призводить до низького валового прибутку – основні причини результатів відповідно до даної моделі. Ця модель, хоча й говорить про виникнення деяких проблем на підприємстві, та інформує, що в загальному

«усе добре», підприємство нормально функціонує та не потребує значних зусиль щоб залишатись на стандартному рівні функціонування.

Модель Таффлера відображає дуже позитивну ситуацію, оскільки результуючий показник далекий навіть від граничного показника низької імовірності настання кризи. Цікаво, що дана модель використовує таке ж співвідношення змінних коефіцієнтів як і модель Спрінгейта, але оскільки використовує за базу інші розрахункові показники, відображає кардинально інші результати. Основний висновок, відносно ваги коефіцієнтів, що виходить із даної моделі є те, що підприємство повністю покриває свої короткострокові зобов'язання, тому може функціонувати протягом тривалого часу. Спостерігається схожість із попередніми моделями щодо змін між 2023 та 2024 роками із значною зміною результуючого показника.

Модель Ліса, як і модель Таффлера, відображає позитивний результат та віддаленість від кризи. Розкриває достатньо високу наявність активів, зокрема оборотних, що підтверджує високий рівень ділової активності, а також відображає домінування власного капіталу над запозиченим, що свідчить про сильну позицію як суб'єкта господарювання.

За результатами аналізу в розрізі наукового підходу можна дійти висновку, що, незважаючи на специфіку представлених моделей та релевантність до тих чи інших особливостей ринку, вони можуть відображати загальну ситуацію на підприємстві. Загальною рисою, що відчутно прослідковується, є зниження показників у 2024 році. Відображено, що підприємство займає сильну позицію, якщо розглядати його індивідуально, але, з іншої сторони, має кілька критично виражених проблем, що можуть призвести до негативних наслідків. В таких випадках тема кризи зазвичай не піднімається, але, посилаючись на теоретичну частину даної роботи, варто наголосити, що криза настає на підприємстві не раптово та є накопиченим ефектом, тому для більш чіткого дослідження варто провести аналіз за практичним підходом.

Занурення у специфіку роботи дає розуміння процесів на підприємстві та дозволяє більш ґрунтовно оцінити стан справ. Протягом дослідження

функціональних процесів підприємства було виявлено кілька проблем, що прямо або опосередковано впливають на результат:

1. Криза в управлінні людьми. Щодо даного аспекту спостерігаються як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Щодо зовнішніх – це ринок праці. Як і в багатьох індустріальних підприємств, де більше 50% персоналу складають чоловіки (в даному випадку 70%), при військовому стані на території України, є дуже відчутним зниження вільного ринку праці для забезпечення роботи підприємства. З метою врегулювання наявної проблеми, компанія намагається залучати студентів відповідного профілю та проводить постійні навчання для збільшення кваліфікації уже наявного персоналу як горизонтально, так і вертикально. Тобто, наприклад, навчання для здобуття нових навичок в іншій посаді (водій автотранспорту проходить навчання оператора СФМ – горизонтальне навчання), а також вдосконалення навичок на поточних посадах (LEAN-навчання для менеджерів нижчої ланки – вертикальне навчання). Таким чином проявляється гнучкість, яка дуже необхідна в умовах критичного стану та умовах підвищеної невизначеності. Хоча ці дії спонукають до закриття «дір» у структурі персоналу, все ж загальна чисельність персоналу знизилась на 7% у 2024 році в порівнянні з попереднім роком, а кількість мобілізованих працівників зросла на 21%, які враховуються у загальній чисельності, тому чиста чисельність знизилась на 16,5%, хоча й підприємство офіційно відноситься до критичної інфраструктури. Відчутна проблема віддаленості пересічного працівника та його впливу на загальний результат роботи, командна робота, яка відіграє впливову роль у функціонуванні підприємства як єдиного цілого потребує покращень. Персонал потребує додаткової мотивації та стимулів. У персоналу нижчої ланки відсутнє відчуття загальної стратегії роботи підприємства.

2. Криза в реалізації. У зв'язку із глобальними та посиленням інфляції в Україні та країнах Європи, ринок склотарної продукції значно знизився у 2024 році, що спричинило перенасичення виробників на локальних ринках. В результаті – закриття заводів, зупинки цехів, скорочення працівників. Причина:

скляна упаковка, хоч і екологічна, але є значно дорожчою, ніж, до прикладу, пластикова, тому пересічні споживачі надають перевагу більш економним варіантам для заощадження власних коштів.

3. Криза в управлінському та технічному менеджменті. Підприємство є частиною великої корпорації, тому в менеджменті присутні корпоративні правила, що поєднані із специфікою локального порядку. Зі сторони технічного менеджменту відчутною є високий рівень бюрократії або ж процесу прийняття рішень. Зокрема, виникнення витрат супроводжується створенням заявок, їх погодженням, далі – створенням замовлень на постачання, їх погодженням, після чого – погодженням оплат. До цього залучено кілька ланок менеджменту, що є корпоративним правилом в силу репутації України щодо корупційних ризиків на міжнародній арені. Це збільшує навантаження на менеджмент та відволікає від концентрації на проблемах підприємства. Щодо управлінської частини – прийняття рішень займає багато часу та створює хвилю дискусій із залученням великої кількості працівників, в результаті розмивається відповідальність людей, що стоять за процесами і конкретність у формулюванні проблеми.

4. Криза у сировинних матеріалах. Частина сировинних матеріалів, що є основою виробничого процесу є імпортованими, до того ж, ціноутворення проводиться великими біржовими агентами, тому напряду залежать від змін на валютному ринку. У випадку зниження експортної діяльності вплив курсових різниць на собівартість продукції може вимірюватись у мільйонах, що несе у собі додаткові ризики в реалізації. Щодо матеріалів які постачаються із національного ринку великими об'ємами існують логістичні ризики через геополітичну ситуацію. Втрата будь яких авто-транспортних та залізничних шляхів унеможливить доставку сировини до підприємства, що поставить під питання функціонування підприємства в цілому.

5. Криза в технологіях. Автоматизація – те до чого рухається весь світ. Зараз в компанії відбувається безліч процесів, які потребують автоматизації. Це стосується як виробничих підрозділів, так і офісних працівників. У зв'язку із

специфікою роботи, на ринку України не представлені технології та фахівці, що здатні забезпечити успішний процес автоматизації. Доставка обладнання та приїзд фахівців із країн Європи стає дедалі важчим, чи взагалі неможливим оскільки в поточному стані існує безпековий ризик в силу гео-політичної ситуації на території України, навіть при наявності достатньої кількості фінансових ресурсів. Це змушує як підприємство, так й інші аспекти економіки залишатись на крок позаду в порівнянні з іншим світом та сучасними технологіями й вповільнює розвиток. Хоча й такий стан доволі сильно розвиває внутрішні кадри підприємства як спеціалістів, але потребує багато часу та ресурсів. До цього питання варто додати потребу в оптимізації роботи аналітичних відділів. Велика кількість ручних розрахунків не дає можливості глибоко оцінити наявність чи відсутність проблем.

Отже, підсумувавши інформацію вище із наукового підходу до виявлення кризових явищ та практичних досліджень можна дійти висновку, що ТОВ «Вераллія Україна» на поточному етапі дуже близьке до кризового стану, що підтверджується існуючими кризовими явищами, які в майбутньому можуть стати справжнім викликом. Для усунення або ж зменшення ризиковості пропонується ряд превентивних заходів:

- розроблення доступної та зрозумілої для персоналу стратегії, що повинна створювати атмосферу залученості до усіх процесів, які проходять в компанії;

- розробка персоналізованої бонусної системи або системи преміювання, що будуватиметься на постановці та досягненні поставлених цілей методом вертикальної комунікації між керівниками та підлеглими;

- уніфікація системи постачання матеріалів методом диверсифікації обсягів поставок між кількома незалежними постачальниками. Хоча це може бути більш енергозатратно з точки зору тестувань та комунікації, навантаження на працівників та фінансової сторони, але усуне ризик зупинки поставок в цілому, тим самим зменшить загальний ризик в перебоях у виробничому процесі в цілому;

– постійний моніторинг національного ринку сировини для пошуку аналогів імпорتنих товарів на внутрішньому ринку. Це повинен бути постійний безупинний процес. Оскільки постачальники отримують сировину методом кар’єрного добування, їх алокація уже відома, тому знижує складність такого завдання до мінімуму;

– пошук нових експортних ринків. Оскільки криза на ринку зменшила й потужність іноземних виробників є шанс стати гравцем у нових сегментах. При цьому вартість транспортування разом із собівартістю продукції повинна не перевищувати середньоринкових встановлених умов, щоб була можливість зацікавити клієнта в роботі з українськими підприємствами. В свою чергу це зменшить валютні ризики, оскільки реалізація в іноземній валюті не буде впливати на собівартість продукції через зміни на внутрішньому ринку;

– пошук нових видів продукції. Оскільки скляні вироби не закінчуються на пляшках та банках для харчових продуктів, за наявності технологічної можливості виробництва, підприємство може увійти в інший сегмент ринку товарів. Прикладами такої продукції можуть бути: вази, лампатки, парфумерні та аптечні флакони, чашки, тари для хімічних продуктів тощо;

– формування інвестиційного портфоліо для впровадження автоматизованих систем та технологій із поступовою підготовкою персоналу для роботи з новим обладнанням методом навчань. Впровадження ШІ-технологій;

– ґрунтовний та раціональний підхід до звітності, усунення неактуальних видів звітності, що вимагають механічної роботи персоналу. Оптимізація процесів у комунікації та чітке орієнтування на зони відповідальності персоналу відповідно їх посадових інструкцій;

– оптимізація розрахунків сучасними моделями та застосунками, в тому числі і ШІ. Це дозволить вивільнити ресурс працівників аналітичних структур для більш детальної роботи над проблемними моментами, деталізації доходів та витрат щоб, в першу чергу, виявити та допомогти зрозуміти проблему, а тоді, по можливості, її усунути.

## РОЗДІЛ 3

### АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВЕРАЛЛІЯ УКРАЇНА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### **3.1. Розробка стратегії антикризового управління для ТОВ «Вераллія Україна»**

Наявна невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища, в межах якого функціонує та розвивається ТОВ «Вераллія Україна», а також сукупність виявлених кризових тенденцій у сферах управління персоналом, фінансами, сировиною та технологіях, а також до певної міри, в менеджменті, вказують на необхідність розробки та реалізації стратегії антикризового управління.

Процес розробки стратегії антикризового управління полягає у підборі інструментів та дій, превентивних та реактивних, що зможуть покращити стан підприємства в поточний момент. При цьому варто врахувати як недоліки та проблеми, так і переваги, стратегічний стан, перспективи до розвитку.

В умовах даного стану, як було описано раніше, підприємство має кілька проблем та чинників, що комплексно впливають на загальні результати. Зокрема, на деякі з них, такі як воєнні дії, підприємство не може впливати прямолінійно. Крім цього підприємство володіє певними набутими історично ресурсами, які, можливо, використовуються не повноцінно.

В будь-якому випадку, формування антикризової стратегії розпочинається із цілі. Ціль будь-якого бізнесу, не залежно від сфери діяльності та галузі, одна – отримання прибутку. Саме прибуток говорить про те, який стан у підприємства та є фактичним результатом його діяльності. Тому стратегія повинна бути побудована на основі досягнення кращого прибутку в довгостроковій перспективі. Ключовий момент – те, що довгостроковий результат досягається при повноцінному комплексному функціонуванні, за наявності усіх необхідних ресурсів. Тому, якщо узагальнити, стратегічна ціль

може бути сформульована так: «Максимізація прибутку в комфортному внутрішньому середовищі».

Для будь якого підприємства, не залежно сфери діяльності, формула прибутку є різницею між ціною на товари та їх собівартістю і базується, в основному, на цих факторах.

В даному випадку, ТОВ «Вераллія Україна» є оптовим виробником склотарної продукції, що працює в секторі B2B. Для клієнтів у цій сфері, які не є кінцевим споживачем, найбільш важливим фактором є ціна продукції. А практичний підхід, що застосовується для її формування – контактування, що включає відсоток надбавки до собівартості. З іншої сторони, ціна має бути оптимальною, та повинна враховувати ціни конкурентів, особистий інтерес та настрої клієнта. Важливо врахувати, що підприємство знаходиться в агресивному стратегічному стані, а це значить, що має високий технічний потенціал до нарощення потужності. Це є доволі позитивним моментом, оскільки при збільшенні виробництва стає реальним зменшення собівартості, що повністю відповідає цілі та дозволить не тільки впевнено закріпити позиції на поточному ринку, а й відкрити нові. При цьому, зазвичай, прибутковість досягається не за рахунок високої маржі окремих продуктів, а за допомогою великих обсягів продажів.

З іншої сторони, це потребує підвищеної кількості ресурсів, якими компанія в даному моменті не зовсім володіє і перебуває в стані невизначеності щодо питання чи зможе їх здобути. Такими ресурсами є людські, фінансові, управлінські, логістичні, енергетичні та інші.

Під людськими ресурсами мається на увазі наявний персонал та новий персонал. Втрата кваліфікованого працівника та навчання нового є дуже затратною проблемою не тільки з точки зору часу, а й впливає на фінансову сторону. Також в Україні відчутна загальна демографічна криза. Наприклад, уже стало фіксованою тенденцією релокація молоді за кордон. Також, на ринку праці та в освітній сфері постає все більший дефіцит технічних та інженерних

спеціалістів, що призводить до труднощів із наймом персоналу на виробничі підприємства індустріальних галузей.

Нестача фінансових ресурсів спричинена глобальними економічними процесами (інфляція, валютні зрушення, інвестиції в середині та з-за кордону) та зниженням ділової активності в Україні цілому. Що менша ліквідність, то менше фінансових ресурсів, якими можна розпоряджатись, а демографічні зміни із зменшенням ринку споживачів в цілому лише збільшують кризовий стан.

Інновації досить часто постають рушійною силою в умовах кризових ситуацій [51]. В ресурсах управління необхідно шукати нові методи використання персоналу та побудови оптимального робочого процесу, а нарощення виробництва буде потребувати нових додаткових методів в будь-якому випадку. Але нові методи менеджменту не завжди підходять для певних груп людей, що обмежуються як культурними, так і особистісними чинниками.

При нагромадженні виробництва в несезонний період, з логістичної точки зору, постає питання зберігання продукції, що потребує критичних складів. Будь-яке пакування не витримає довготривалого періоду через погодні умови, зокрема в зимовий період.

Тому ключовими моментами в даній стратегії є:

- збільшення валового прибутку на 30%;
- збільшення потужності на 16%;
- збільшення виробництва готової продукції на 25%;
- збереження поточного виробничого персоналу та його збільшення на 20%;
- чітке планування короткострокової діяльності (1–3 місяці);
- перерозподіл фінансових ресурсів для усунення невизначеностей;
- диверсифікація шляхів постачання товарів та послуг;
- пошук і впровадження нових управлінських інструментів;
- оптимізація використання енергетичних ресурсів в умовах обмеження;
- орієнтація на довгострокову співпрацю із клієнтами;
- пошук нових ринків та продуктових сегментів;

- побудова інвестиційної стратегії за умови досягнення максимізації прибутку;
- створення плану по реалізації стратегії в межах 2–3 років.

Все ж досягнення позитивного результату в даній стратегії не можна не поставити під сумнів, оскільки існує невизначеність в ресурсах та зовнішньому середовищі. Це ставить під сумнів стратегію нарощення обсягів, тому варто розглянути й більш песимістичний сценарій.

В цілому песимістичний сценарій говорить про план оптимізації, утримання та розвитку підприємства із наявними ресурсами. При цьому повністю змінюється стратегія в сфері продажів. Відбувається ранжування продукції за її прибутковістю та позиціонування на найбільш прибуткових її видах. При цьому є необхідним накопичення капіталу та формування інвестиційних планів, оскільки тривале перебування в стані утримування призводитиме тільки до поступового погіршення загального становища. Додаткову перевагу при цьому створить оптимізація процесів за наявних ресурсів та ліквідація існуючих ризиків. Також необхідністю буде скорочення витрат, які не є критичними для роботи підприємства.

Основними пунктами даної стратегії є:

- визначення низько прибуткових видів продукції;
- оптимізація виробничого портфолію;
- зниження загальновиробничих витрат на 20%;
- реінвестування 50% прибутку в оптимізацію виробничих процесів;
- зменшення загальної собівартості на 15%;
- оптимізація управлінських процесів та постановка пріоритетів у завданнях;
- побудова короткострокових відносин з клієнтами;
- побудова довгострокових відносин з постачальниками;
- орієнтація на дострокове погашення кредитів;

З іншої сторони, позиціонування продукції призведе до тимчасової або довготривалої зупинки в роботі з певним обсягом клієнтів, що в свою чергу

призведе до вивільнення певної виробничої потужності, що породжує додаткову невизначеність, оскільки ринок оперує певними обсягами і не є фактом, що клієнт буде готовий отримати більшу партію продукції.

Така стратегія є більш ризиковою, оскільки кожне наступне негативне зрушення ринку буде впливово відображатись на результатах. Зокрема, часткове збільшення цін на товари та послуги або різка зміна валютного курсу може перетворитись у збиткову діяльність. Або, наприклад, будь-які природні явища, такі як надмірні опади, можуть створити потребу в додатковому непередбачуваному використанні коштів, сума яких неодмінно відобразиться в собівартості.

Тому таку стратегію варто розглядати як не пріоритетну, або короткострокову, оскільки не відповідає внутрішньому потенціалу підприємства та може призвести до втрати частки ринку.

Отже, робота підприємства повинна базуватись на першій запропонованій стратегії в межах 2–3 років. У випадку досягнення цілей та створенні інвестиційного капіталу в межах наступних 2–3 років підприємство повинно працювати над оптимізацією та інвестувати у виробництво так, щоб зменшити кількість персоналу, використовувати енергоносії більш ефективно залишаючись на відповідному рівні на ринку. Тоді можна розглядати як перспективу залучення додаткового кредитного капіталу. За період перших двох років необхідно встановити контакти з постачальниками, що будуть готові в умовах політичної ситуації в Україні надати технічну підтримку перебуваючи на підприємстві та встановити обладнання, що оптимізує загальний процес виробництва.

### **3.2. Заходи антикризового управління для ТОВ «Вераллія Україна»**

Впровадження антикризової стратегії потребуватиме великих ресурсів зі сторони компанії та за 2–3 повноцінних роки для досягнення результату. Важливо зрозуміти порядок дій та скласти покроковий план із реалізації.

Першочергово, основними завданнями антикризового управління слугуватимуть такі пункти як збільшення валового прибутку на 30% та формування інвестиційних планів, вони ж будуть результируючими. Це те, до чого компанія повинна прийти в результаті своєї діяльності для забезпечення довгострокової роботи. Інші ж елементи стратегії дозволять виявити шляхи та інструменти для досягнення поставлених цілей. Вони повинні мати чітке визначення та комбінуватись в часі. Збільшення прибутковості буде досягатись завдяки нарощуванню обсягів виробництва та реалізації. Для налагодження роботи важливо розібрати ці два елементи індивідуально.

Реалізація, як відносно простий фінансовий елемент, повинна мати чітку, об'ємну деталізацію, яку можна було б розглядати в різних розрізах. Мінімально-необхідна деталізація повинна включати: кількість та обсяг реалізованої продукції, її вартість (загальна, на тону, на 1000 шт.), градацію на видити та підвиди (пляшки/банки, колір скла прозорий/екстра-прозорий, сегмент продукту: для алкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, їжі тощо) клієнта, регіон, градацію на експорт та внутрішній ринок, деталізацію по днях, місяцях, роках. Рекомендовано реалізовувати таку градацію за допомогою інструментів для обробки великих масивів даних: Tableau, Microsoft Power BI; можна також реалізувати за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel, але технічно даний інструмент не є призначеним для оперування великими масивами даних. В реалізації слід переглянути останні ціни для клієнтів, зрозуміти найбільш маржинальні та найбільш об'ємні позиції. На них повинен будуватись основний акцент. Варто переглянути цінову політику, сформувані список найбільш перспективних клієнтів з точки зору збільшення обсягів, для таких запропонувати кращу ціну (наприклад -5% для довготривалої співпраці на затверджений обсяг). Розглянути ринки із найменшим обсягом, як правило це експортний напрямок. Розпочати пошук потенційних клієнтів: зібрати базу продуктів які виробляє цей клієнт, його сегмент з огляду на цінову політику для кінцевого споживача, зібрати контакти, підготувати вітальні листи для початку перемовин.

Підтримка реалізації повинна супроводжуватись готовністю виробництва до нарощення обсягів, в свою чергу це означає готовністю складу до отримання та довготривалого зберігання з уникненням псування готової продукції, готовністю запасів: достатня та безпечна кількість сировинних матеріалів та пакування, запасних частин, що мають налагоджені ланцюги постачання; готовністю фінансових ресурсів: достатня кількість оборотного капіталу для забезпечення виробничої діяльності; та готовність команди: достатня кількість виробничого персоналу та їх найоптимальніше залучення.

Говорячи про логістичні невизначеності варто звернути увагу на ті ресурси, які необхідні для нарощення виробництва: склад та запаси. В сировині варто, повертаючись до аналізу виробничого процесу, основними матеріалами є сода, пісок, польовий шпат, вапняк, кобальт, селен та інші. Частина цих матеріалів, як сода, шпат, кобальт та селен, є імпортними. Для забезпечення повноцінних поставок варто розглянути наявність таких матеріалів на українському ринку. За успішного результату, це також допоможе скоротити тривалість поставок та зменшити валютні ризики. В переліку матеріалів, що уже постачаються з українського ринку необхідно розглянути можливих інших постачальників для диверсифікації. При цьому, зменшиться ризиковість перебоїв у поставках через вину постачальника або через непередбачувані обставини (війна, погодні умови). Зі сторони складу, хоча й продукція упакована в поліетиленову плівку це не гарантує її вологостійкість. Наявний критий склад розрахований на обсяг 8,9 тис. тон готової продукції. При нарощенні обсягу виробництва на 25% із 10 до 12,5 тис. тон є необхідним забезпечення додаткових критих складських місць мінімум на +25% від поточного. Найпростішим рішенням може стати тентове накриття. Воно не потребує додаткових великих будівельних робіт, що одразу є привабливим з фінансової точки зору, також такий вид накриття не класифікується як будівлі та споруди, що значно спрощує документообіг.

Чи не найважливішим фактором для нарощення виробництва є готовність команди. Кваліфіковані працівники необхідні для забезпечення ефективної

роботи та навчання нового персоналу. У попередньому розділі було описано проблеми із нестачею персоналу на підприємстві та його зменшенням в останній період. На даний момент критичним фактором для розвитку залишається збереження та збільшення персоналу. Необхідна переорієнтація та постановка чіткої командної роботи в компанії. Для конкретного працівника будь-яка робота є засобом накопичення ресурсів для життєдіяльності, тому питання збільшення заробітної плати на 15% та додатково 15% від річного окладу за результатами річної роботи є першим пріоритетом в зміні в управлінні персоналом. Необхідне розроблення КРІ для кожного відділу в структурі та кожного працівника індивідуально, де логічним методом буде прослідковуватись його вплив на загальний результат команди та підприємства в цілому. Варто зрозуміти загальні настрої нестандартними підходами такими як опитування, а прямолінійним спілкуванням із працівниками. Варто напрацювати механізми виявлення неефективних процесів в командах, створити умови для розвитку лідерських якостей працівників та їх керівників. Кожен працівник повинен усвідомлювати свою цінність та бути вмотивованим для покращення роботи. Механізм до вмотивування – додаткові бонуси за ініціативність створення, впровадження, ведення та звітування власних проектів по економії коштів підприємства. Це дозволить не тільки знайти ресурс додаткової мотивації, а й відкрити додаткові приховані навички й таланти наявного персоналу з перспективою розвитку на нових позиціях. Також необхідний розвитку та популяризації навчань нових спеціальностей та кваліфікацій для горизонтального переміщення персоналу в зони потреби додаткової робочої сили.

З точки зору оптимізації в собівартості пропонується реалізація кількох проектів та впровадження нових механізмів. Так як зміни у витратах на персонал не зможуть не відобразитись на собівартості продукції важливо виділити ці кошти методом заощаджень від проектної діяльності щоб покрити додаткові витрати. Одним із проектів, що потенційно виділить додаткові кошти та буде доповнювати уникнення логістичних ризиків є використання польового

шпату, що доступний на ринку України на заміну імпортного. Основною перевагою є значна зміна в ціні самого матеріалу. Основними ризиками є понижена якість, очікуване збільшене споживання на виробництво до 30%, ризик логістики. Наступним проектом по оптимізації є зміна в конфігурації роботи компресорів. Зараз підприємство володіє кількома компресорами і не використовує їх в комбінованому режимі роботи для заощадження споживання електроенергії. Так як електроенергія стрімко дорожчає через політичні фактори та загальну недостачу в мережі, це дозволить виділити додаткові ресурси з фінансової точки зору. Варто проаналізувати робочий процес та приділити увагу матеріалам, встановити оптимальні норми по споживанню, передача на використання нових матеріалів повинна бути по факту повернення непридатних матеріалів з використання на склад. Це дещо ускладнить процеси та потребуватиме більше часу, але з іншої сторони, дозволить створити чітке слідування по термінах використання та обігу матеріалів, що зробить розуміння витрат більш прозорим для керівництва. Щодо сервісів – необхідно піддавати сумнівам доцільність проведення будь-яких робіт в поточний момент часу. Обіг матеріалів, сервіси та витрати в цілому по відділах повинні бути частиною КРІ, що входитимуть в оцінку персоналу за результатами місячної, квартальної та річної роботи в цілому. Нарощення обсягів також повинне стосуватись виробничих параметрів кожного асортименту. Зменшення ваги, підвищення швидкості та збільшення ефективності повинні бути ключовими в цьому розрізі. Це дозволить перерозподілити загальні фіксовані витрати та зменшити середню собівартість на підприємстві.

Щодо управлінських процесів, то повинно бути оновлено підхід до роботи в цілому, витрати повинні проходити через економічні відділи та розглядатися індивідуально. Економічний відділ повинен бути ініціатором зупинки споживання коштів. В свою чергу це несе виробничі ризики, тому працівники економічних відділів повинні бути добре ознайомлені із виробничим процесом, розуміти впливи. Це можна реалізувати методом навчань, як теоретичних, так і практичних, необхідно створити усі умови для комунікації між виробничими та

адміністративними підрозділами. Важливо перенести та оптимізувати операційні завдання із вищого керівництва. Директори повинні спостерігати за загальною ситуацією та приймати рішення, формувати стратегію та задавати темп робочому процесу в цілому.

Усі дії повинні комбінуватись у часі. Один із факторів, який ще не було виділено – сезонність. Вона буде неодмінно впливати розвиток подій і слугувати одним з найбільших факторів невизначеності в процесі реалізації стратегії.

В результаті реалізації усіх спрямованих дій підприємство повинно дійти до нового рівня оптимізації виробництва. При цьому, повинні оптимізуватись процеси пов'язані із ручною працею людини, персонал підприємства повинен зменшитись кількісно. Реалізується це методом інвестування в нове обладнання. Як уже було сказано раніше, повинен бути побудований інвестиційний план, а на момент реалізації усіх основних цілей – інвестиційний капітал. Не виключено, що власного інвестиційного капіталу буде недостатньо, тому компанія буде змушена додатково залучати кредитні кошти. В такому випадку важливо володіти великою кількістю активів для отримання великих кредитних сум. Тому, для збільшення власних активів, повинна відбутись зменшення кредиторської заборгованості – це буде одним із основних завдань фінансової сторони підприємства.

Послідовність цих дій узагальнено в додатку Д з урахуванням усіх елементів та часового чинника. Важливу роль також відіграє й оцінка ефективності антикризових заходів.

### **3.3. Оцінка економічного ефекту антикризових заходів**

Отже, коли стратегія сформована та основні кроки виявлено варто розглянути результат. Деякі дії важко оцінити в цілому, оскільки вони мають більш абстрактну природу.

Для даної стратегії розглянемо основні дії в перший рік реалізації та їх очікуваний вплив на загальний результат.

Компанія у 2024 році витрати близько 144 млн грн на оплату праці виробничого персоналу. В цілому очікуване зростання на витрати на оплату праці становить +30%, ще +20% буде сплачено в результаті збільшення виробничого персоналу в цілому. Загальний додатковий вплив:

$$144 \times 1,30 \times 1,20 - 144 = 80,6 \text{ млн грн.}$$

Загалом збільшення витрат на оплату праці потенційно зможе підвищити продуктивність праці та дещо вирішити поставлену проблему, але з фінансової точки зору це повністю негативно вплине на собівартість продукції та результати компанії, що є неприпустимим.

Оцінка проекту з використання українського польового шпату базуватиметься на цінній різниці. Український польовий шпат у двічі дешевший, з урахуванням логістики, ніж імпортований, але менш якісний, його споживання буде збільшено, за очікуваннями на 40% ніж імпортованого. Загальний вплив на собівартість:

$$16,24 \times 11,28 - 23,8 \times 5,0 = 69,5 \text{ млн грн.}$$

Загальний очікуваний вплив від даного проекту 69,5 млн грн на рік із врахуванням зростання обсягу виробництва 120 тис. тон до 139,2 тис. тон. У табл. 3.1 наведено загальні відомості до проекту.

Таблиця 3.1. – Узагальнені відомості до проекту польового шпату

Польовий шпат	Імпортований	Український
1	2	3
Споживання, тон	16 240	22 740
Потужність підприємства, тон/рік	120 000	139 200
Ціна, грн/т	11 280	5 000
Вартість, млн грн	183	114
Ефект, млн грн		69,5

Продовження таблиця 3.1

1	2	3
Переваги	Налагоджена робота із постачальником, якість	Низька ціна
Недоліки	Висока ціна	Нижча якість, підвищене споживання
Ризики	-	Нестабільність у технічних параметрах, неможливість використання для преміум-сегменту, зниження якості скла
Можливості	Збереження стабільного виробництва	Виділення додаткових коштів
Рішення до ризиків		Використання лише для дешевого сегменту

*Джерело: побудовано автором*

Інший проєкт – оптимізація компресорного повітря. Для виробництва скляних виробів шляхом видування використовуються компресори, які споживають великі обсяги електроенергії. В поточних умовах нестачі енергії та збільшення її вартості рекомендується проєкт з оптимізації методом зміни конфігурації роботи компресорів. Поточне споживання складає 1984 кВт/год. При зміні конфігурації можна досягти від 1747 до 1703 кВт/год. Очікувана вартість електроенергії для підприємств на 1 рік уперед 7,5 грн/кВт із загальної мережі. Усі конфігурації подано в додатку Е. В поточному стані рекомендується використовувати другий варіант для уникнення негативних результатів. Загальний ефект від даного проєкту складає:

$$(1984 - 1747) \times 7,5 \times 24 \times \frac{365}{1000000} = 15,57 \text{ млн грн.}$$

Отже, при такому сценарії компанія зможе виділити додаткових 15,6 млн грн для покращення своїх результатів. При цьому буде зекономлено 1,8 млн кВт/год у рік.

Збільшення потужності та виробництва готової продукції негативно впливає на загальну собівартість виготовленої продукції. За дослідженням, 70% в структурі складають змінні витрати, ще 30% – фіксовані витрати. Збільшення потужності на 16% буде впливати на постійну роботу додаткового обладнання, що відобразиться у фіксованих витратах (додаткові ремонти та сервіси,

споживання енергії тощо), а збільшення виробництва готової продукції на 25% що вплине на змінну частину витрат. Оскільки в 2024 році компанія витратила 1567 млн грн на виробництво продукції, загальний економічний ефект складатиме:

$$1567 \times 0,7 \times 0,25 + 1567 \times 0,3 \times 0,16 = 350 \text{ млн грн.}$$

Отже, додаткових 350 млн грн відобразиться у загальних витратах підприємства, враховуючи собівартість у базовому періоді, а загальна собівартість складатиме 1917 млн грн.

Додаткові заходи з оптимізації виробництва з точки зору витрат дозволять виділити, за песимістичним варіантом, до 0,5% собівартості:

$$1917 \times 0,05 = 9,6 \text{ млн грн.}$$

Оскільки продукція, що виготовиться додатково буде реалізована, то виручка від реалізації виросте на очікуваних 25%, при цьому збільшені обсяги реалізації будуть супроводжуватись зменшенням цін на 3%:

$$1817 \times (0,25 - 0,03) = 400 \text{ млн грн.}$$

За дослідженнями, очікувані витрати на придбання, постачання та встановлення тентового складу площею 1000 м<sup>2</sup> становитиме 15 млн грн, що дозволить створити додаткових 1,5 тис тон.

Загальний річний ефект від усіх пропонованих заходів становитиме:

$$400 - 350 + 9,6 + 15,6 + 69,5 - 80,6 - 15 = 49,1 \text{ млн грн.}$$

49,1 млн грн реальна сума збільшення валового прибутку в перші 12 місяців роботи після початку реалізації стратегії, що складає 19,6% від валового прибутку в 2024 році. Отже, ці заходи дозволять накопичувати ресурси та в подальшому створити інвестиційний капітал. Протягом наступних років, при такому ж темпі роботи, зростання валового прибутку можна збільшити ще на 10%.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку теоретико-методичні засади антикризового управління в умовах невизначеності та розроблено практичні рекомендації з його реалізації на підприємстві. Результати досліджень, зведених у роботі, дають змогу зробити такі висновки.

1. Критичний аналіз наукових праць учених-економістів став основою уточнення сутності поняття «антикризове управління підприємством» як інтегрованого процесу управління в умовах невизначеності середовища, що передбачає оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, оцінку кризовості стану, визначення стратегічних можливостей розвитку з метою впровадження антикризової стратегії. Аналіз підходів до антикризового управління виявив, що на практиці важко застосовувати елементи лише одного підходу – підприємства у своїй діяльності використовують ті інструменти, які найбільше підходять у поточному стані та часі. Зокрема, стратегічний підхід рекомендовано комбінувати із поведінковим.

2. Визначено, що мінливість та турбулентність розвитку сучасного ринкового середовища значною мірою зумовлені його невизначеністю, причинами чого є вплив конкурентності, волатильності і раціональності очікувань. У контексті діяльності підприємства невизначеність має прояв на усіх рівнях управління діяльністю підприємства через невідповідність очікуваних та фактичних результатів прийнятих рішень, швидкість зміни факторів впливу, сценарні підходи до розвитку подій. Невизначеність є першопричиною або ж первинним середовищем виникнення кризового стану.

3. Для виявлення кризових явищ на підприємстві доцільно застосовувати два підходи – практичний та науковий. Перший – реалізується через розробку та впровадження системи моніторингу, що дозволяє своєчасно здійснювати заходи превентивного характеру щодо кризових явищ. Другий – більш універсальний, дозволяє оцінити стан підприємства за допомогою моделей банкрутства, але більш поверхнево. Тому доцільним є поєднання обох підходів.

4. Для подальшого аналізу обрано ТОВ «Вераллія Україна» – частина промислової групи Verallia, що поєднує більше 30 заводів у всьому світі, основним видом економічної діяльності якого є виробництво порожнистого скла. Підприємство є одним із найпотужніших виробників у галузі в Україні, проте в останні роки поступово втрачає фінансову рівновагу, а тому потребує дослідження впливу невизначеності середовища, що суттєво змінилось в період 2020–2022 рр. та оцінки загрози кризового стану.

5. Оцінка невизначеності зовнішнього середовища ТОВ «Вераллія Україна» за PESTEL-факторами за допомогою інтегрального методу оцінювання встановила середній її рівень впливу на показники підприємства. Оцінка внутрішнього стану за допомогою SPACE-моделі виявила основні переваги та можливості розвитку ТОВ «Вераллія Україна». За результатами розрахунків, підприємство перебуває у агресивному стратегічному стані, що свідчить про наявність ресурсів для ведення агресивної бізнес-поведінки на ринку, збільшення потужностей виробництва, інтенсивний розвиток наявних та відкриття нових сегментів ринку.

6. Для оцінки кризового стану ТОВ «Вераллія Україна» було застосовано змішаний підхід, шляхом використання наукового та практичного підходів. За науковим підходом моделі Спрінгейта, Терещенка та Матвійчука свідчать про високу імовірність банкрутства, модель Альтмана свідчить про наближення до банкрутства, моделі Ліса, Тафлера вказують на низьку ймовірність настання банкрутства. За практичним підходом, визначено сукупність кризових тенденцій у сферах управління персоналом, фінансами, сировиною та технологіях, менеджменті. Виявлено, що ТОВ «Вераллія Україна» на поточному етапі близьке до кризового стану, що в майбутньому може стати справжнім викликом.

7. За результатами виявлених проблем в діяльності ТОВ «Вераллія Україна» запропонована стратегія антикризового управління, що враховує наявні ресурси підприємства та спрямована на збільшення потужності виробництва та обсягів реалізації для забезпечення утворення інвестиційного

капіталу для оптимізації виробничих процесів в майбутньому. Розроблено два сценарії реалізації стратегії: оптимістичний та песимістичний.

8. Основними цілеспрямованими діями в якості заходів антикризового управління для ТОВ «Вераллія Україна» встановлені збільшення виробничого персоналу, розширення критого складу, впровадження проєктів з оптимізації собівартості, розширення взаємодії із новими ринками, цілеспрямована довготривала робота над інвестиціями в оптимізацію процесів на підприємстві.

9. Здійснена оцінка ефективності впровадження антикризових заходів показала, що в перші 12 місяців роботи після початку реалізації стратегії підприємство зможе збільшити валовий прибуток на 19,6%. За очікуваннями, в наступні 12 місяців підприємство зможе досягти ще 10% збільшення та почати формувати інвестиційний капітал.

Таким чином, здійснене в роботі теоретико-методичне обґрунтування здійснення антикризового управління та розроблені практичні рекомендації з його реалізації на підприємстві виступають вагомим науковою основою покращення його фінансової стійкості в умовах невизначеності середовища діяльності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Карпенко О. О., Туровець М.-А. В. Особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 77–89.
2. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення: 12.11.2024).
3. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 169–170.
4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
5. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18> (дата звернення: 11.11.2024).
6. Campbell O. The butterfly effect is a real phenomenon – but not how you think. *National Geographic*. June 6, 2025. URL: <https://www.nationalgeographic.com/science/article/real-butterfly-effect-chaos-theory> (дата звернення: 19.06.2025).
7. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> (дата звернення: 23.08.2025).
8. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Антончик О. Підходи до формування, управління та реалізації антикризового фінансового потенціалу

підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 26–34.

9. Кривов'язюк І. В. Економічні наслідки поширення COVID-19 та проблема банкрутства в Україні. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Випуск № 1 (11). С. 146–153.

10. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Бакай О. Особливості реалізації антикризового менеджменту підприємств на засадах контролінгу. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 264–272.

11. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38–42.

12. Sharma G., Kraus S. The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Volume 7(4). 100281.

13. Копитко І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. Випуск 11. 2014. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6431/1/6.pdf> (дата звернення: 23.01.2025).

14. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm: SSPG Publish, 2022. Р. 477–481.

15. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. *Management*. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.

16. Сердюков К., Сукушева Г., Нестерова С. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Випуск 15. 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/112.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf) (дата звернення: 28.01.2025).

17. Ладунка І., Андрюшина О., Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Випуск 8. С. 278–281.

18. Базилюк Р. Інструменти антикризового управління як засіб подолання фінансової кризи. Білоцерківський національний аграрний університет.
19. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 392–400.
20. Коваль І. Б., Нестеренко В. Ю. Принципи побудови системи антикризового управління в системі управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді: матеріали XVII Міжнар. наук. конф. здобувачів вищ. освіти*, 15 берез. 2024 р. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2024. С. 168–169.
21. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000.
22. Рубан В. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 109–114.
23. Федченко В. Теоретичні підходи до антикризового управління підприємствами охоронної діяльності в умовах економічної нестабільності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 177–182.
24. Головчук Ю. О., Довгань Ю. В. Врахування ефекту невизначеності при формуванні ефективної бізнес-стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7475> (дата звернення: 25.02.2025).
25. Галушка З. І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1(65). С. 26–32.
26. Стадник В. В., Іжевський П. Г., Головчук Ю. О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101> (дата звернення: 25.02.2025).
27. Радіонова І. Множинність сенсів економіки невизначеності та концепції і моделі публічного управління. *Економіка невизначеності: зміст,*

оцінювання, регулювання: колективна монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2021. С. 7–30.

28. Міщенко В. Розвиток антикризового контролінгового управління на кондитерських підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності: монографія / В. А. Міщенко, І. І. Горобець, О. С. Другова, Н. І. Домніна. Харків: НТУ «ХП», 2025. 201 с.

29. Васянович К. Державна та міжнародна фінансова підтримка корпоративного бізнесу в кризових умовах. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2024.

30. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №336(6). С. 105–111.

31. Міненко С. І., Миколенко І. Г. Організаційні засади формування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 2. С. 38–45.

32. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 3. С. 13–16.

33. Лісінчук О., Виноградова Є. моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Випуск 33. С.111–116.

34. Вітик В. Аналітичне забезпечення антикризового управління діяльністю підприємства. Львів: Західноукраїнський національний університет, 2024.

35. Коненко В. В. Критерії та показники оцінки ефективного розвитку промислових підприємств в період воєнного стану. *Теорія і практика сучасної науки та освіти: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 22-23 жовтня 2022 року)*. Львів: Львівський науковий форум, 2022. С.8–11.

36. Бугай В., Федорець А. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2421> (дата звернення: 14.03.2025).

37. Офіційна веб-сторінка ТОВ «Вераллія Україна». URL: <https://ua.verallia.com/> (дата звернення: 02.10.2024).

38. Петровська С., Яківченко А. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 219–224.

39. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 03.06.2025).

40. Гайденко С. М., Телятник С. В. SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 01 лютого 2016 року)*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016.

41. Кузнецов Є. Сутність антикризового управління та принцип його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. Випуск 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 22.06.2025).

42. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 265–269.

43. Головчук Ю., Довгань Ю. Врахування ефекту невизначеності при формуванні ефективної бізнес-стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2019/55.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/55.pdf) (дата звернення: 12.07.2025).

44. Халіна В., Абеленцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення: 12.08.2025).

45. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 3-тє вид., доповн. та уточ.: навч. посіб. Київ: Вид-во «SBA Print», 2025. 440 с.

46. Серета А. Особливості діагностики кризових станів підприємства в мирний час та умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5143> (дата звернення: 18.08.2025).

47. Танчик М. І. Моделі діагностики банкрутства підприємства: ефективне використання та шляхи удосконалення: *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 01–02 червня 2022 року. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. С.118–119.

48. Хринюк О., Бова В. Модель розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 23.08.2025).

49. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf) (дата звернення: 28.08.2025).

50. Ігнашкіна Т. Б., Гончарук О. В., Найдовська А. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Частина 2: навч. посіб. Дніпро: Україн. держ. ун-т науки і технол., 2023. 114 с.

51. Кривов'язюк І. В. Криза та інноваційна діяльність промислових підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 218–223.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Методи оцінювання настання банкрутства підприємств

Таблиця А.1 – Оцінка настання банкрутства за методикою В. Бівера [33]

Показник	Методика обчислення	Нормативні значення що характеризують настання банкрутства		
		Відсутнє	За 5 років	За 1 рік
Рентабельність активів	(чистий прибуток) / (активи) * 100%	6-8%	4%	2%
Фінансовий леверидж	(сума зобов'язань) / (активи) * 100%	37%	50%	80%
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(власний капітал – необоротні активи) / (активи)	0,4	0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	(оборотні активи) / короткострокові зобов'язання	3,2	2	1
Коефіцієнт Бівера	(чистий прибуток + + амортизація) / (сумарні зобов'язання)	0,4-0,45	0,17	0,15

Таблиця А.2 – Оцінка настання банкрутства за методикою Е. Альтмана [36]

Формула	$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 X_4 + 1,0 X_5$	Значення			
X1	відношення оборотного капіталу до валюти балансу;	$Z < 1,8$	$1,81 < Z < 2,7$	$2,71 < Z < 2,99$	$Z > 3$
X2	відношення нерозподіленого прибутку до валюти балансу;	дуже висока	Висока	можлива	Дуже низька
X3	відношення валового прибутку до валюти балансу;				
X4	відношення вартості власного капіталу до вартості всіх зобов'язань;				
X5	відношення доходу від реалізації до валюти балансу.				

Таблиця А.3 – Оцінка настання банкрутства за методикою Р. Ліса [36]

Формула	$Z = 0,063 * X_1 + 0,092 * X_2 + 0,057 * X_3 + 0,001 * X_4$	Значення		
X1	відношення оборотного капіталу до всіх активів;	$Z < 0,037$	$Z = 0,037$	$Z > 0,037$
X2	відношення прибутку від реалізації до всіх активів;	дуже висока	висока	низька
X3	відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;			
X4	відношення власного капіталу до позичкового капіталу.			

Таблиця А.4 – Оцінка настання банкрутства за методикою Р. Тафлера» [33]

Формула	$Z = 0,53 * X1 + 0,13 * X2 + 0,18 * X3 + 0,16 * X4$	Значення		
X1	відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань;	$Z < 0,2$	$0,2 < Z < 0,3$	$Z > 0,3$
X2	відношення оборотних активів до зобов'язань;	дуже висока	можлива	низька
X3	відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів;			
X4	відношення власного капіталу до позичкового капіталу.			

Таблиця А.5 – Оцінка настання банкрутства за методикою Г. Спрінгейта [33]

Формула	$Z = 0,53 * X1 + 0,13 * X2 + 0,18 * X3 + 0,16 * X4$	Значення		
X1	частка оборотного капіталу в структурі активів;	$Z < 0,862$	$Z = 0,862$	$Z > 0,862$
X2	відношення чистого прибутку до виплати податків і відсотків до сукупних активів;	дуже висока	можлива	низька
X3	відношення чистого прибутку до виплати відсотків до поточних зобов'язань;			
X4	відношення доходу від реалізації продукції до всіх активів.			

Таблиця А.6 – Оцінка настання банкрутства за методикою О. Терещенка [36]

Формула	$Z = 1,5 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6$	Значення		
X1	відношення грошових надходжень до зобов'язань;	$Z > 2$	$1 < Z < 2$	$0 < Z < 1$
X2	відношення валюти балансу до зобов'язань;	низька	можлива	дуже висока
X3	відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;			
X4	відношення прибутку до доходу від реалізації;			
X5	відношення виробничих запасів до доходу від реалізації;			
X6	відношення доходу від реалізації до основного капіталу.			

Таблиця А.7 – Оцінка настання банкрутства за методикою В. Матвійчука [36]

Формула	$Z = 0,033 * X1 + 0,268 * X2 + 0,045 * X3 + 0,018 * X4 + 0,015 * X6 + 0,702 * X7$	Значення	
X1	коефіцієнт мобільності активів;	$Z < 1,104$	$Z > 1,104$
X2	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;	Висока	Низька
X3	коефіцієнт оборотності власного капіталу;		
X4	коефіцієнт окупності активів;		
X5	коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;		
X6	концентрації залученого капіталу;		
X7	коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.		

## Додаток Б

## Аналіз моделей визначення банкрутства підприємств

Таблиця Б.1. – Порівняння моделей визначення банкрутства [33]

Моделі	Переваги	Недоліки
П'ятифакторна модель Альтмана	Простота й можливість застосування за наявності обмеженої інформації; порівнянність показників; можливість поділу аналізованих компаній на потенційних банкрутів та небанкрутів; висока точність розрахунків	Неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки); складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; обмеженість сфери застосування; заснування на застарілих даних; неврахування показників рентабельності.
Модель Р. Таффлера	Спрощеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства компанії, що пов'язано зі значною кількістю проаналізованих компаній.	Обмеження сфери застосування (тільки для акціонерних товариств, акції яких активно торгуються на фондовому ринку); складність інтерпретації підсумкового значення; неможливість використання в українських умовах; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; використання застарілих даних.
Модель Бівера	Використання показника рентабельності активів та винесення судження про терміни настання банкрутства підприємства.	Відсутність підсумкового коефіцієнта, складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки).
Модель Спрінггейта	Демонстрування достатнього рівня надійності прогнозу, точність близько 90%.	Створена для підприємств США й Канади з метою оцінювання; немає галузевої та регіональної диференціації Z-рахунку; між змінними спостерігається досить висока кореляція; не підходить для економіки України.
Модель Ліса	Простота й швидкість розрахунків; доступність необхідних для розрахунків даних; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство	Не пристосована до українських підприємств; створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку; не може застосовуватися до малих підприємств; не відповідає методичним прийомам розрахунку показників фінансової звітності.
Модель Терещенка	Врахування специфіки діяльності суб'єктів; охоплення незначної кількості показників; доступність інформації, необхідної для розрахунку параметрів моделі	Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності.

**Додаток В**  
**Фінансова звітність ТОВ «Вераллія Україна»**

Баланс ТОВ «Вераллія Україна» станом на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	4 313	
накопичена амортизація	1002	4 313	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29 053	
Основні засоби	1010	453 285	550 387
первісна вартість	1011	1 929 769	2 062 354
знос	1012	1 476 484,	1 511 967
Відстрочені податкові активи	1045	4 689,	19 703
Інші необоротні активи	1090	-	13 158
Усього за розділом I	1095	487 045	583 248
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	221 697	222 770
Виробничі запаси	1101	92 524	102 294
Незавершене виробництво	1102	2 665	3 176
Готова продукція	1103	126 508	117 300
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	238 570	302 783
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16 109	11 145
з бюджетом	1135	21 179	16 086
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	91 994	66 773
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	91 994	66 773
Витрати майбутніх періодів	1170	2 068	-
Усього за розділом II	1195	591 568	619 557
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	-	-
Баланс	1300	1 078 703	1 202 805
<b>Пасив</b>			
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	362 007	362 007
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 128	-

1	2	3	4
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	4 958	8 486
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	71 978	400 986
Інші резерви	1435	90 860	
Усього за розділом I	1495	530 931	771 479
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	6 928
Довгострокові забезпечення	1520	6 182	6 195
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	6 182	6 195
Усього за розділом II	1595	6 182	13 123
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	43 000	28 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	6 776
товари, роботи, послуги	1615	118 285	127 219
розрахунками з бюджетом	1620	11 453	16 577
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 544	11 943
розрахунками зі страхування	1625	1 542	-
розрахунками з оплати праці	1630	6 255	-
за одержаними авансами	1635	12 839	13 257
за розрахунками з учасниками	1640	-	-
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	114 041	120 423
Інші поточні зобов'язання	1690	234 175	105 951
Усього за розділом III	1695	541 590	418 203
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 078 703	1 202 805

## Баланс ТОВ «Вераллія Україна» станом на 31.12.2019 р.

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
Основні засоби	1010	550 387	589 494
первісна вартість	1011	2 062 354	2 285 566
знос	1012	1 511 967	1 696 072
Відстрочені податкові активи	1045	19 703	22 749
Інші необоротні активи	1090	13 158	18 955
Усього за розділом I	1095	583 248	631 198
II. Оборотні активи Запаси	1100	222 770	199 376
Виробничі запаси	1101	102 294	88 774
Незавершене виробництво	1102	3 176	2 449
Готова продукція	1103	117 300	108 153
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	302 783	291 198
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 145	16 208
з бюджетом	1135	16 086	8 162
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	66 773	193 016
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	66 773	193 016
Усього за розділом II	1195	619 557	707 960
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 202 805	1 339 158
Пасив			
I. Власний капітал	1400		
Зареєстрований (пайовий) капітал		362 007	362 007
Резервний капітал	1415	8 486	18 750
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	400 986	650 241
Усього за розділом I	1495	771 479	1 030 998
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 928	10 875
Довгострокові забезпечення	1520	6 195	6 896
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	6 195	-
Усього за розділом II	1595	13 123	17 771
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	28 000	23 037
Векселі видані	1605	-	-

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 776	8 812
товари, роботи, послуги	1615	127 219	145 108
розрахунками з бюджетом	1620	16 577	17 472
у тому числі з податку на прибуток	1621	11 943	11 745
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
за одержаними авансами	1635	13 257	9 882
Поточні забезпечення	1660	120 423	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	105 951	86 078
Усього за розділом III	1695	418 203	290 389
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 202 805	1 339 158

## Баланс ТОВ «Вераллія Україна» станом на 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	-	-
Основні засоби	1010	589 494	557 152
первісна вартість	1011	2 285 566	2 323 639
знос	1012	1 696 072	1 766 487
Відстрочені податкові активи	1045	22 749	23 568
Інші необоротні активи	1090	18 955	12 668
Усього за розділом I	1095	631 198	593 388
II. Оборотні активи Запаси	1100	199 376	187 150
Виробничі запаси	1101	8 8774	73 555
Незавершене виробництво	1102	2 449	2 710
Готова продукція	1103	108 153	110 885
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	291 198	183 532
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16 208	17 106
з бюджетом	1135	8 162	22 954
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	147
Гроші та їх еквіваленти	1165	193 016	390 697
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	193 016	390 697
Усього за розділом II	1195	707 960	801 439
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 339 158	1 394 827
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	362 007	362 007
Резервний капітал	1415	18 750	18 750
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	650 241	780 431
Усього за розділом I	1495	1 030 998	1 161 188
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10 875	3 519
Довгострокові забезпечення	1520	6 896	8 851
Усього за розділом II	1595	17 771	12 370
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	23 037	-

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 812	8 536
товари, роботи, послуги	1615	145 108	112 062
розрахунками з бюджетом	1620	17 472	8 846
у тому числі з податку на прибуток	1621	11 745	5 199
за одержаними авансами	1635	9 882	11 847
Інші поточні зобов'язання	1690	86 078	79 978
Усього за розділом III	1695	290 389	221 269
Баланс	1900	1339158	1394827

## Баланс ТОВ «Вераллія Україна» станом на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Основні засоби	1010	557 152	616 808
первісна вартість	1011	2 323 639	2 441 575
знос	1012	1 766 487	1 824 767
Відстрочені податкові активи	1045	23 568	41 129
Інші необоротні активи	1090	12 668	8 693
Усього за розділом I	1095	593 388	666 630
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	187 150	314 505
Виробничі запаси	1101	73 555	130 604
Незавершене виробництво	1102	2 710	6 692
Готова продукція	1103	110 885	177 209
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	183 532	239 617
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 106	27 041
з бюджетом	1135	22 954	91 024
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	147	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	390 697	28 717
Рахунки в банках	1167	390 697	28 717
Усього за розділом II	1195	801 439	700 904
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	-	-
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	362 007	362 007
Резервний капітал	1415	18 750	18 750
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	780 431	525 757
Усього за розділом I	1495	1 161 188	906 514
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 519	1 881
Довгострокові забезпечення	1520	8 851	14 314
Усього за розділом II	1595	12 370	16 195
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	5 009
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 536	6 717
товари, роботи, послуги	1615	112 062	281 970

розрахунками з бюджетом	1620	8 846	2 350
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 199	-
за одержаними авансами	1635	11 847	8 748
Інші поточні зобов'язання	1690	79 978	140 031
Усього за розділом III	1695	221 269	444 825
Баланс	1900	1 394 827	1 367 534

## Баланс ТОВ «Вераллія Україна» станом на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	305 311
Основні засоби	1010	616 808	452 242
первісна вартість	1011	2 441 575	2 491 422
знос	1012	1 824 767	2 039 180
Відстрочені податкові активи	1045	41 129	64 198
Інші необоротні активи	1090	8 693	10 763
Усього за розділом I	1095	666 630	832 514
II. Оборотні активи Запаси	1100	314 505	327 408
Виробничі запаси	1101	130 604	235 132
Незавершене виробництво	1102	6 692	4 965
Готова продукція	1103	177 209	87 311
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	239 617	90 326
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	27 041	177 277
з бюджетом	1135	91 024	133 959
у тому числі з податку на прибуток	1136	6 378	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	28 717	149 536
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	28 717	149 536
Усього за розділом II	1195	700 904	878 506
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 367 534	1 711 020
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	362 007	362 007
Резервний капітал	1415	18 750	18 750
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	525 757	491 630
Усього за розділом I	1495	906 514	872 387
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 881	6 620
Довгострокові забезпечення	1520	14 314	12 166
Усього за розділом II	1595	16 195	18 786
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	5 009	100 873

Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 717	3 684
товари, роботи, послуги	1615	281 970	185 414
розрахунками з бюджетом	1620	2 350	11 279
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	8 731
за одержаними авансами	1635	8 748	30 962
Поточні забезпечення	1660	-	243 286
Інші поточні зобов'язання	1690	140 031	244 349
Усього за розділом III	1695	444 825	819 847
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 367 534	1 711 020

## Баланс ТОВ «Вераллія Україна» станом на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	-	-
Нематеріальні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	305 311	766 376
Основні засоби	1010	452 242	505 003
первісна вартість	1011	2 491 422	2 650 780
знос	1012	2 039 180	2 145 777
Відстрочені податкові активи	1045	64 198	73 338
Інші необоротні активи	1090	10 763	15 811
Усього за розділом I	1095	832 514	1 360 528
II. Оборотні активи Запаси	1100	327 408	468 807
Виробничі запаси	1101	235 132	236 259
Незавершене виробництво	1102	4 965	13 193
Готова продукція	1103	87 311	219 355
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	90 326	160 148
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	177 277	13 471
з бюджетом	1135	133 959	62 816
Гроші та їх еквіваленти	1165	149 536	444 234
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	149 536	444 234
Усього за розділом II	1195	878 506	1 149 476
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 711 020	2 510 004
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	362 007	362 007
Резервний капітал	1415	18 750	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	491 630	982 055
Усього за розділом I	1495	872 387	1 344 062
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 620	8 471
Довгострокові забезпечення	1520	12 166	16 801
Усього за розділом II	1595	18 786	25 272
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	100 873	16 414
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	3 684	4 207

довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	185 414	321 434
розрахунками з бюджетом	1620	11 279	19 163
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 731	10 865
за одержаними авансами	1635	30 962	13 044
Поточні забезпечення	1660	243 286	383 204
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	244 349	383 204
Усього за розділом III	1695	819 847	1 140 670
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 711 020	2 510 004

## Баланс ТОВ «Вераллія Україна» станом на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	-	-
Нематеріальні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	766 376	1 173 371
Основні засоби	1010	505 003	457 819
первісна вартість	1011	2 650 780	2 607 734
знос	1012	2 145 777	2 149 915
Відстрочені податкові активи	1045	73 338	97 782
Інші необоротні активи	1090	15 811	0
Усього за розділом I	1095	1 360 528	1 728 972
II. Оборотні активи	1100	468 807	270 387
Запаси			
Виробничі запаси	1101	236 259	176 992
Незавершене виробництво	1102	13 193	3 033
Готова продукція	1103	219 355	90 362
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	160 148	236 068
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 471	16 440
з бюджетом	1135	62 816	28 848
Гроші та їх еквіваленти	1165	444 234	318 683
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	444 234	318 683
Усього за розділом II	1195	1 149 476	870 426
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 510 004	2 599 398
Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	362007	362 007
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	982 055	1 056 121
Усього за розділом I	1495	1 344 062	1 418 128
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 471	9 055
Довгострокові забезпечення	1520	16 801	16 339
Усього за розділом II	1595	25 272	25 394

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	16 414	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 207	4 911
товари, роботи, послуги	1615	321 434	247 503
розрахунками з бюджетом	1620	19 163	14 317
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 865	12 554
за одержаними авансами	1635	13 044	6 265
Поточні забезпечення	1660	383 204	442 461
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	383 204	435 662
Усього за розділом Ш	1695	1 140 670	1 155 876
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 510 004	2 599 398

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Вераллія Україна» за 2018 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 649 423	1 401 696
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 282 250	1 003 938
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	367 173	397 758
Інші операційні доходи	2120	7 655	52 639
Адміністративні витрати	2130	95 823	76 080
Витрати на збут	2150	32 269	160 221
Інші операційні витрати	2180	5 025	54 835
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	241 711	159 261
збиток	2195	-	-
Інші доходи	2240	-	3 341
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	20 890	22 332
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	37 073
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	220 821	103 197
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36 989	32 641
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	183 832	70 556
збиток	2355		

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Вераллія Україна» за 2019 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 760 326	1 649 423
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 283 554	1 282 250
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	476 772	367 173
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 136	7 655
Адміністративні витрати	2130	91 888	95 823
Витрати на збут	2150	37 500	32 269
Інші операційні витрати	2180	16 958	5 025
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	333 562	241 711
Фінансові витрати	2250	17172	-20890
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	316 390	220 821
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	56 871	36 989
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	259 519	183 832
збиток	2355	-	-

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Вераллія Україна» за 2020 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 566 117	1 760 326
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 173 265	1 283 554
Валовий: прибуток	2090	392 852	476 772
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	61 098	3 136
Адміністративні витрати	2130	85 351	91 888
Витрати на збут	2150	30 317	37 500
Інші операційні витрати	2180	-	16 958
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	338 282	333 562
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	67 03	17 172
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	611	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	330 968	316 390
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	61 278	56 871
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	269 690	259 519
збиток	2355	-	-

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Вераллія Україна» за 2021 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 731 870	1 566 117
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1540586	1173265
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	191284	392852
Інші операційні доходи	2120	-58407	61098
Адміністративні витрати	2130	-86473	-85351
Витрати на збут	2150	-19951	-30317
Інші операційні витрати	2180		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	26453	338282
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220		0
Інші доходи	2240		0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	-2783	-6703
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	-3498	-611
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20172	330968
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4545	-61278
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	15627	269690

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Вераллія Україна» за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2007774	1731870
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 851 380	1 540 586
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	156 394	191 284
Інші операційні доходи	2120	3 867	58 407
Адміністративні витрати	2130	93 542	86 473
Витрати на збут	2150	24 256	19 951
Інші операційні витрати	2180	69 090	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	26 453
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	26 627	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	3 086	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	18 323	2 783
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	3 498
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	20 172
збиток	2295	44 950	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7 737	4 545
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	3 086	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	15 627
збиток	2355	34 127	-

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Вераллія Україна» за 2023 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 619 794	2 007 774
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 829 722	1 851 380
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	790 072	156 394
Інші операційні доходи	2120	10 992	3 867
Адміністративні витрати	2130	134 858	93 542
Витрати на збут	2150	28 623	24 256
Інші операційні витрати	2180	40 518	69 090
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	597 065	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	3 086
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	5 267	18 323
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	591 798	-
збиток	2295	-	44 950
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	118 814	7 737
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	1 310	3 086
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	471 674	-
збиток	2355	-	34 127

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Вераллія Україна» за 2024 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 817 010	2 619 794
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 566 831	1 829 722
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	250 179	790 072
Інші операційні доходи	2120	7 679	10 992
Адміністративні витрати	2130	121 130	134 858
Витрати на збут	2150	29 915	28 623
Інші операційні витрати	2180	-	40 518
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	106 813	597 065
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	2 510	5 267
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	13 820	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	90 483	591 798
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	17 199	118 814
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	1 310
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	73 284	471 674
збиток	2355	-	-

**Додаток Г**  
**SPACE-аналіз ТОВ «Вераллія Україна»**

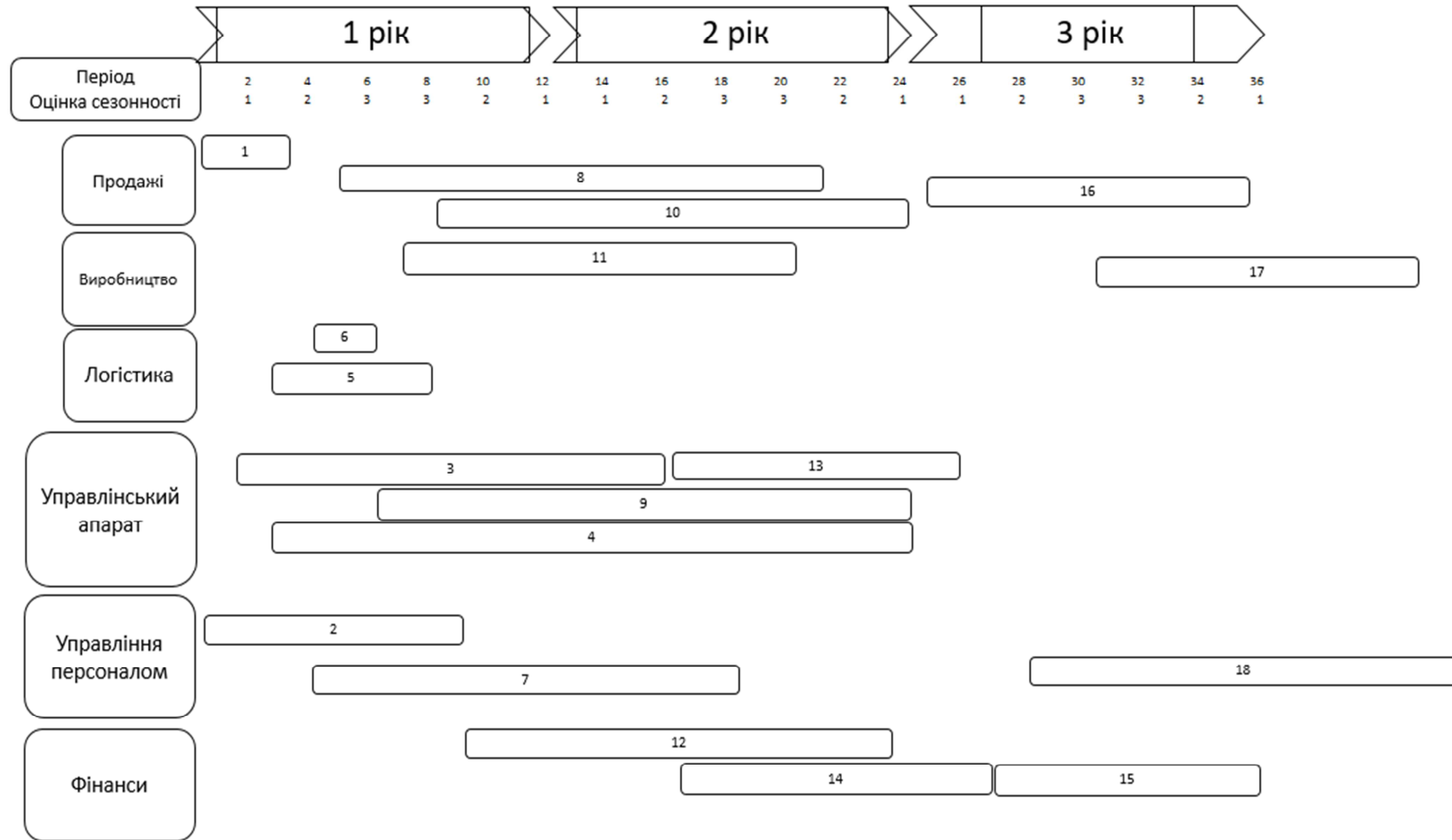
Таблиця Г.1. – Результати оцінки стратегічного стану підприємства

Фактори стабільності обстановки									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Технологічні зміни	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Мінливість попиту	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Діапазон цін конкуруючих продукцій	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Перешкоди для доступу на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Тиск конкурентів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	гнучка
Середнє значення		3,57							
Фактори промислового потенціал									
Потенціал зростання	Мали	0	1	2	3	4	5	6	великий
Потенціал прибутку	мали	0	1	2	3	4	5	6	великий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рівень технології	поста	0	1	2	3	4	5	6	складна
Ступінь використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капіталоінтенсивність	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Легкість доступу на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	складно
Продуктивність, значення залучення виробничих потужностей	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Середнє значення		3,38							
Фактори конкурентних переваг									
Частка ринку	велика	0	1	2	3	4	5	6	невелика
Якість продукції	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Життєвий цикл продукції	початковий	0	1	2	3	4	5	6	кінцевий
Цикл заміни продукції	Фіксований	0	1	2	3	4	5	6	змінюваний
Лояльність покупців	сильна	0	1	2	3	4	5	6	слабка
Використання потужностей конкурентами	сильне	0	1	2	3	4	5	6	слабке
Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Середнє значення		3,14							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фактори фінансового потенціалу									
Прибуток на вкладення	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Необхідний/наявний капітал	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Потік засобів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Легкість виходу з ринку	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Ризик підприємства	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Середнє значення		4,43							

## Додаток Д

### Проектування антикризового управління ТОВ «Вераллія Україна»



1	Процес деталізації ринку	6	Купівля тентового складу	11	Нарощення обсягів виробництва	16	Підтримка позиції на ринку
2	Створення КРІ та нових підходів до управління	7	Збільшення персоналу	12	Зменшення кредиторської заборгованості	17	Оптимізація виробництва
3	Розробка і впровадження системи обігу матеріалів	8	Пошук і вихід на нові ринки	13	Формування інвестиційних планів	18	Зменшення персоналу
4	Проект зміни конфігурації компресорів	9	Проект використання українського шпату	14	Формування інвестиційного капіталу	*	Оцінка сезонності, 1 – слабкий сезон, 3 – сильний сезон
5	Диверсифікація постачання	10	Нарощення обсягів продажів	15	Інвестиції		

**Додаток Е**  
**Проектні заходи для ТОВ «Вераллія Україна»**

Таблиця Е.1. – Конфігурація проектних заходів для підприємства

Конфігурація	Споживання кВт/год	Економія, млн грн/рік	Переваги	Недоліки	Ризики	Можливості
SCM LF441-D	1 984	Базовий варіант	Великий потужний компресор, має збільшену потужність та може видавати збережене додаткове повітря без енергопостачання	Велике енергоспоживання, застарілий, дороговартісне ТО	Позапланові ремонти	Постійна безперебійна робота
Samsung E700 + Flax DMX	1 747	15,57	Зменшена оптимальна потужність, можливість коригувати потужність відносно потреби	Складність у підданні, тривалий час налаштування під виробничі потреби, недостатня потужність для роботи без енергопостачання	Частковий збій у використанні, необхідний додатковий моніторинг	Оптимальна конфігурація при збільшенні/зменшенні потужності відносно потреб виробництва
Flax DMX + Samsung E400	1703	17,23	Найбільш економна модель	Недостатня потужність для роботи без енергопостачання, можлива недостатня потужність відповідно до виробничих потреб	Зупинки виробництва, великі втрати	Досягнення максимальної економії