

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ
ПЕРІОД»**

здобувача Дацюк Анастасії Михайлівни



Науковий керівник: к.е.н., доцент Сас О. О.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД.....	6
1.1 Поняття фінансової стійкості і стійкого розвитку підприємства	6
1.2 Методика аналізу фінансової стійкості і стійкого розвитку підприємства ...	11
1.3 Кризові фактори і управління стійкістю підприємства в умовах кризи.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТОВ «САНДОРА» В УМОВАХ КРИЗИ	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Оцінка фінансової стійкості і стійкого розвитку підприємства	28
2.3 Вплив кризи в економіці України на розвиток і стійкість ТОВ «Сандора» ..	33
2.4 Напрямки вдосконалення стійкості бізнесу в умовах кризових явищ в економіці України на прикладі ТОВ «Сандора»	41
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Метою всіх суб'єктів підприємницької діяльності є отримання прибутку. Та все ж не завжди отримання прибутку свідчить про фінансову стійкість підприємства. І хоча прибуток є складовою власного капіталу, показник якого використовують для розрахунку показників фінансової стійкості, та все ж неспроможність погасити свої зобов'язання в результаті є визначальним. Особливо питання погашення заборгованості перед кредиторами та зберігання власної автономії в сучасних умовах є актуальним. Адже військова агресія уже третій рік створює для підприємництва умови невизначеності, основними характеристиками яких є політична нестабільність, кризові ситуації на ринках збуту, форс-мажори, постійні зміни у податковому, митному законодавстві тощо. Ці обставини актуалізують питання оцінки фінансового стану підприємства, одним з індикаторів якого є саме фінансова стійкість.

Питання фінансової стійкості пов'язане з загальним поняттям стійкості підприємства, серед елементів якого можна відзначити сталий розвиток бізнесу. Концепція сталого розвитку в сучасному світі стала не лише філософією, а й практичним напрямком управління, що активно впроваджується в стратегії розвитку підприємствами по всьому світу. Розуміючи, що інновації, структурна перебудова економіки неможливі без значного використання ресурсів, які є обмеженими, важливим стає пошук гармонійного співвідношення між природокористуванням й соціально-економічним розвитком систем. У цьому аспекті зазначена концепція виступає як ідеальна платформа для збалансованого поєднання економічних, соціальних й екологічних складових в діяльності підприємства, забезпечуючи збереження ресурсів для майбутніх поколінь і одночасно сприяючи економічному зростанню, екологічній безпеці суспільства, необхідного рівня якості життя й добробуту населення. Усе це доводить необхідність формування стратегії управління систем через призму сталого розвитку.

Питанням оцінки фінансової стійкості присвячено багато публікацій, серед яких варто виділити праці Білика М.С., Грабовецького Б.Є., Гузь М., Захаровою Н.Ю., Костенко Ю., Короленко О., Крамаренко Г., Мниха Є., Савицької Г.В., Сірко А.Ю., Перерви П.Г., Поддєрьогіна А.М., Тютюнника Ю.М., Цал-Цалка Ю., Шеремета А., Ясіновської І.Ф. та багатьох інших.

Питання формування та управління сталим розвитком суспільства в цілому та промисловості, зокрема, щороку зростає. Це знаходить відображення у дослідженнях вітчизняних й зарубіжних учених, зокрема у цій роботі було розглянуто праці: В. Загорського, О. Захарченко, К. ЛяшукЛ., Мельничука, Ю. Середюк, О. Хринюк, В. Хаустової, Ш. Омарова, L.Scutaru, J. Elkington, M. Kaptein, T. Dyllick, K.Hockerts. Існуючі розробки, присвячені в основному вдосконаленню методології і методики проведення аналізу фінансової стійкості на основі зарубіжного фінансового менеджменту, належать, зокрема, таким авторам: Є. Мниха, І. Романе, І. Бланка, Т. Таффлера, У. Бівера, Є. Брігхема, Т. Коупленда, А. Долгофф, Дж. Сороса, Л. Лахтіонової, Н. Ярошевич, Г. Савицької, А. Поддєрьогіна, О. Філімоненкова, Ю. М. Тютюнник, Л. Гіляровської, О. Рудницької, Б.Є. Грабовецький, В.І. Макар'євої, В. Забродського, М. Білика, Л. Докієнко, А. Гукової, І. Анікіна, А. Кірова, М. Коробова, В. Ганін та багатьох інших.

Мета – розробка рекомендацій по покращенню стійкості ТОВ «Сандора» в умовах кризових явищ в економіці України.

Об'єкт дослідження – процес управління стійкістю бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати поняття фінансової стійкості підприємства і стійкого розвитку як доповнюючого фактору стійкості підприємства;
- описати методику аналізу фінансової стійкості підприємства і його стійкого розвитку;

- визначити кризові фактори і підходи до управління стійкістю підприємства в умовах кризи;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку фінансової стійкості підприємства і його стійкого розвитку;
- дослідити вплив кризи в економіці України на розвиток і стійкість ТОВ «Сандора»;
- запропонувати напрямки вдосконалення стійкості бізнесу в умовах кризових явищ в економіці України на прикладі ТОВ «Сандора».

Теоретична база дослідження представлена книгами і статтями, інтернет-джерелами з питань аналізу і управління фінансовою стійкістю і сталим розвитком підприємства, в т.ч. в умовах кризових явищ в економіці країни.

При написанні дослідження використовувались методи систематизації та узагальнення, методи економічного, статистичного, інвестиційного та прогнозного аналізу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

1.1 Поняття фінансової стійкості і стійкого розвитку підприємства

Стійкість підприємств є не лише ознакою їх життєздатності в конкурентному середовищі, а й стратегією їх розвитку. Взагалі термін «стійкість» використовується як макроекономічний опис підприємства. У цьому контексті «стійкість» вказує на здатність підприємства витримувати економічні труднощі та забезпечувати стабільність своєї фінансової та економічної діяльності в умовах зміни економічних факторів та зовнішнього середовища [4].

В економічній літературі існує ще багато різних підходів до визначення суті «фінансової стійкості». Докієнко Л.М. стверджує, фінансова стійкість підприємства являє собою об'єкт фінансового управління господарською діяльністю та характеризує такий стан фінансових ресурсів, їх формування, розподіл і використання, що забезпечує пропорційний, збалансований розвиток підприємства за збереження платоспроможності та кредитоспроможності в умовах припустимого рівня ризику [5, с. 25-31].

В. Ізюмська та А. Нікульшина вважають, що фінансова стійкість підприємства є однією з головних умов операційного, фінансового та інвестиційного розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також показує можливості підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями [6].

В. Ганін та Р. Алєкперов відзначають, що фінансова стійкість це стабільне перевищення доходів над витратами, завдяки якому досягається стабільний приплив грошових коштів [7, с. 149-152].

Фінансова стійкість підприємства представляє собою такий стан його фінансів та використання ресурсів, які забезпечують розвиток підприємства, зростання його прибутку і вартості бізнесу [8, с. 115-119].

До основних компонентів фінансової стійкості підприємства включають:

- ліквідність - здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно без великих зусиль або зовнішньої фінансової підтримки;
- платоспроможність - здатність підприємства мати достатню кількість грошових коштів для виконання всіх своїх зобов'язань;
- структура капіталу - співвідношення між власним та запозиченим капіталом може вказувати на ступінь ризику. Велика кількість запозиченого капіталу може зробити підприємство вразливим перед змінами;
- рентабельність - здатність підприємства генерувати прибуток;
- ефективне управління оборотними активами та пасивами;
- диверсифікація ризиків - розподіл ризиків між різними видами активів може зменшити загрозу для фінансової стійкості [4].

Окремо потрібно розглянути питання стійкого росту, яке розглядається зарубіжними вченими. Річ йде про концепцію «sustainable growth».

За даними різних літературних джерел, є кілька моделей «sustainable growth», які сформульовані різними дослідниками. Вони вказують, що деякі з цих моделей можуть бути широко і повсюдно застосовані незалежно від фінансового стану фірми, інші дослідники пояснюють на конкретних ситуаціях, коли їх модель може бути використана.

Так, Платт (Platte) [9] вказує, що SGR-модель можна використовувати для виявлення фінансових труднощів; Хаманн (Hamman) [10] – стосовно прогнозування руху коштів у SGR моделі; Джагерс (Jagers) [10] – розробив SGR модель для некомерційної організації; Ескаланте (Escalante), Турв (Turvey) та Баррі (Barry) [11] – розробили модель сталого зростання для вирішення завдань у сільськогосподарській промисловості. Але загалом, розробки моделей сталого зростання для конкретних ситуацій беруть свій початок від загальних моделей SGR Хіггінса та Ван Хорна.

Темпом сталого зростання компанії називається фінансово забезпечений темп приросту її капіталу, власного капіталу та обсягів продажів за умови, що компанія не випускає акцій, тобто не залучає власний капітал із зовнішніх джерел. Висловлюючись коректніше, темп сталого зростання – це забезпечений фінансовими ресурсами теоретичний темп приросту показників при припущенні, що ключові стратегічні індикатори операційної, фінансової та дивідендної політики компанії є постійними. До ключових стратегічних індикаторів, які за допущенням не повинні змінюватися, належать: оборотність активів, рентабельність продажів, фінансовий ліверидж та коефіцієнт накопичення.

Концепція сталого розвитку суспільства на разі є основоположною у глобальному масштабі. Вперше визначення терміну «сталий розвиток» було проголошено у звіті «Our Common Future» Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку ООН (World Commission on Environment and Development) як «розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, проте не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [1].

Безпосередньо «сталий розвиток» є процесом, що передбачає збалансоване використання ресурсів, інвестування, технологічний розвиток, інституційні зміни, узгоджуючи при цьому це з потребами теперішнього й прийдешніх поколінь. На думку К. Ляшук, сталий розвиток можна трактувати як «модель управління організацією, що заснована на комплексному підході до вирішення економічних, соціальних та екологічних завдань, коли управлінські рішення приймаються для досягнення оптимальних результатів у цих сферах» [2, с. 123]. У цьому контексті підприємства відіграють ключову роль, оскільки їхні дії мають значний вплив на економічні, соціальні та екологічні аспекти життя. Сталий розвиток підприємства завбачує зрівноважене зростання економічних, екологічних та соціальних параметрів власної діяльності, забезпечуючи тим самим загальний прогрес. Суб'єкти господарювання, у свою чергу, мають формувати власну стратегію розвитку таким чином, щоб їх функціонування сприяло збереженню балансу між

досягненням корпоративних цілей, зміцненням суспільних відносин, норм і цінностей, забезпеченням самовідтворення екосистем на відповідній території.

Система оцінювання траєкторії руху в досягненні цілей сталого розвитку має містити критерії та важелі управління діяльністю підприємства за кожною підсистемою (рис. 1.1).

Фінансова стійкість	• Забезпечення фінансової стійкості. • Індикатори: динаміка чистого прибутку, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів, коефіцієнт оборотності дебіт заборгованості, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), коефіцієнт термінової ліквідності, коефіцієнт автономності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт заборгованості, питома вага дебіторської заборгованості в поточних активах
Економічна ефективність	• Раціональне використання ресурсів, пошук балансу між прибутком і необхідністю збереження ресурсів для майбутнього, оптимізація процесів та інвестування у інновації. • Індикатори: рентабельність виробництва, рентабельність реалізованої продукції, фондовіддача, коефіцієнт придатності основних засобів, фондоозброєність праці, рентабельність основних фондів, динаміка виробництва, динаміка продуктивності праці, рентабельність інвестицій, витрати звичайної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції, динаміка витрат
Екологізація діяльності	• Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, зменшення викидів, використання екологічно чистих технологій, раціональне використання природних ресурсів та управління відходами. • Індикатори: відсоток переробки відходів, відношення приросту виробництва до динаміки використання енергоресурсів / пального / водних ресурсів, відсоток відходів на одиницю продукції, кількість виявлених порушень встановленого порядку поводження з відходами, рівень перевищення концентрації шкідливих речовин у повітрі робочої зони тощо
Соціальна відповідальність бізнесу	• Сприяння розвитку суспільства, підтримуючи соціальну справедливість, забезпечуючи гідні умови праці, рівні можливості такладаючи у розвиток громад. • Індикатори: динаміка продуктивності праці, динаміка витрат на оплату праці, рентабельність витрат на оплату праці, коефіцієнт трудової дисципліни, питомі витрати на розвиток персоналу, коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу одного працівника, частка витрат на персонал у загальних витратах, коефіцієнт освіченості, відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці, скорочення плинності кадрів.

Рисунок 1.1 - Система оцінювання сталого розвитку підприємства [3, с. 76-82]

Стале підприємництво передбачає економічну та фінансову ефективність. Підприємство повинно працювати над збалансованою стратегією, яка дозволить досягати фінансового успіху без шкоди довкіллю та суспільству. Це означає раціональне використання ресурсів, пошук балансу між прибутком і необхідністю

збереження ресурсів для майбутнього, оптимізацію процесів та інвестування у інновації, спрямовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Відповідно вважаємо, що оцінювання економічної складової повинне передбачати аналіз показників, за якими визначаються позиції підприємства на ринку, конкурентоспроможність, характеризується виробничий потенціал та ефективність його використання. Індикаторами у цій підсистемі будуть: рентабельність виробництва, рентабельність реалізованої продукції, фондівдача, коефіцієнт придатності основних засобів, фондоозброєність праці, рентабельність основних фондів, динаміка виробництва, динаміка продуктивності праці, рентабельність інвестицій. Ці показники є стимуляторами, оскільки їх зростання є позитивним трендом. Дестимуляторами – витрати звичайної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції, динаміка витрат.

Оцінка фінансової складової повинна містити ті показники, що підприємство використовує для здійснення стратегічного планування, забезпечення фінансової стійкості, а саме показниками-стимуляторами будуть: динаміка чистого прибутку, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнти оборотності (активів, власного капіталу, матеріально-виробничих запасів, дебіт заборгованості тощо), коефіцієнти ліквідності, коефіцієнт автономності, коефіцієнт маневреності. Дестимуляторами -коефіцієнт фінансування, коефіцієнт заборгованості, питома вага дебіторської заборгованості в поточних активах.

Окрім цього підприємства повинні повсякчасно мінімізувати свій негативний вплив на навколишнє середовище. Це включає зменшення викидів, використання екологічно чистих технологій, раціональне використання природних ресурсів та управління відходами. Екологічні показники, що обрані для збалансованої системи оцінки стратегії розвитку представляють ті сфери, в яких екологічна складова забезпечить зменшення негативного впливу навколишньому середовищу. Підсистема оцінки повинна містити обрахунок: відсотку переробки відходів, відношення приросту виробництва до динаміки використання енергоресурсів / пального / водних ресурсів. Зростання цих показників є позитивною тенденцією. Окрім цього можна виділити ряд дестимуляторів, а саме:

відсоток відходів на одиницю продукції, кількість виявлених порушень встановленого порядку поводження з відходами, що призвело до забруднення навколишнього природного середовища, рівень перевищення концентрації шкідливих речовин у повітрі робочої зони тощо. Інвестування в дослідження та розробку екологічно чистих технологій може допомогти підприємствам знизити свій вплив на довкілля та збільшити ефективність використання ресурсів. Це не лише сприятиме збереженню навколишнього середовища, але й може мати позитивний вплив на репутацію підприємства та відносини зі зацікавленими сторонами.

Відповідно до концепції, що досліджується, підприємства мають сприяти розвитку суспільства, підтримуючи соціальну справедливість, забезпечуючи гідні умови праці, рівні можливості та вкладаючи у розвиток громад. Це означає створення безпечних та здорових умов праці, відмову від дискримінації, підтримку різноманітності та розвиток співробітників. Оцінка соціальної складової повинна передбачати динаміку і стан використання кадрового потенціалу та ефективність його використання, умови праці, рівень розвитку корпоративної культури. Для цього використовують показники продуктивності праці, витрат на оплату праці, рентабельність персоналу, використання фонду робочого часу, відношення приросту заробітної плати до приросту продуктивності праці, скорочення плинності кадрів [3, с. 76-82].

1.2 Методика аналізу фінансової стійкості і стійкого розвитку підприємства

Структурною основою фінансової стійкості виступає комплекс трьох найважливіших її складових: фінансової стабільності, фінансової гнучкості і фінансового потенціалу підприємства (рис. 1.2).

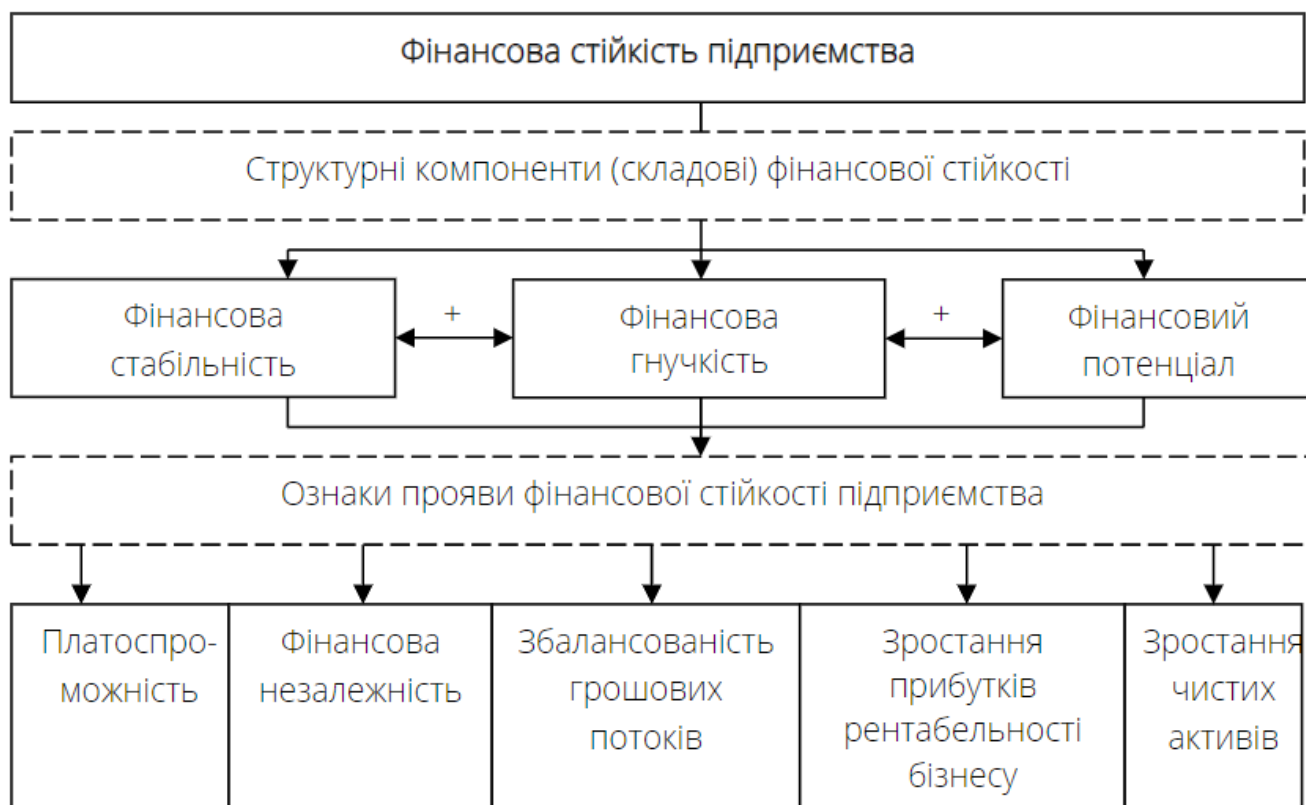


Рисунок 1.2 - Модель взаємозв'язку між фінансовою стійкістю, її структурними компонентами і ознаками прояву [12, с. 66-71]

Ліквідність – це здатність підприємством швидко отримувати кошти для оплати зобов'язань. Оцінка ліквідності проводиться в 2 етапи: спочатку аналізується ліквідність балансу, а потім коефіцієнти ліквідності. В цілому відбувається порівняння активів по степені ліквідності з зобов'язаннями по терміновості їх оплати.

Оцінка ліквідності балансу проводиться шляхом групування активів і пасивів і співставляння їх розмірів: табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Оцінка ліквідності балансу [13, с. 186-189]

Активи	Умовні позначення	Характеристика	Пасиви	Умовні позначення	Характеристика
1	2	3	4	5	6
Високо ліквідні	A1	Грошові (р. 1160, 1165 кошти ф. 1)	Найбільш термінові	П1	Кредиторська заборгованість (р. 1610-1645, 1690 ф.1)

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
Швидко ліквідні	A2	Дебіторська заборгованість (р. 1120-1155 ф.1)	Коротко строкові	П2	Короткострокові кредити та позикові кошти (р. 1600, 1605 ф.1)
Повільно ліквідні	A3	Матеріальні активи (р. 1100, 1110, 1190, 1170 ф.1)	Довго строкові	П3	Довгострокові кредити та позикові кошти (р. 1500-1515 ф.1)
Низько ліквідні	A4	Необоротні (р. 1095, 1200 активи ф.1	Постійні	П4	Джерела власних коштів (р. 1495, 1520, 1660, 1665ф.1)

Якщо всі нормативні співвідношення зберігаються, баланс вважається абсолютно ліквідним. Це свідчить про те, що у підприємства достатньо відповідних активів для оплати відповідних зобов'язань у випадку їх реалізації.

Також розраховуються коефіцієнти ліквідності. Вони показують відношення відповідних активів до зобов'язань і нормативне значення цих відношень.

Якщо показники підприємства не відповідають нормативам, це значить що воно не може сповна розрахуватись по своїм зобов'язанням у випадку потреби негайно оплатити заборгованість.

Таблиця 1.2 - Коефіцієнти ліквідності [14]

Показник	Порядок (формула) розрахунку за показниками фінансової звітності	Нормативне (рекомендоване) значення
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) (КЗЛ)	р. 1195 ф. 1 / р. 1695 ф.1	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ)	(р.1195 - 1100 – 1170 ф.1) / р. 1695 ф.1	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ)	р. 1165 ф.1 / р. 1695 ф.1	0,2-0,3

Коефіцієнти фінансової стійкості дозволяють виявити залежність підприємства від позикового капіталу. Чим менше у підприємства власного капіталу, тим більше його діяльність фінансується за рахунок позикового і тим менш фінансово стійким підприємство може вважатись.

Коефіцієнти фінансової стійкості представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Коефіцієнти фінансової стійкості [15]

Показник	Порядок (формула) розрахунку за показниками фінансової звітності	Нормативне (рекомендоване) значення
Темп приросту активів	(р. 1130 на поч.р./р. 1130 на кін.р.) - 1	>1
Коефіцієнт автономії	р. 1495 ф.1 / р. 1900 ф.1	>0,5
Коефіцієнт фінансування	(р. 1595 + р. 1695 ф.1) / р. 1495 ф.1	<1 зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(р. 1195 – 1695 ф.1) / р. 1965 ф.1	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(р. 1195 – 1695 ф.1) / р. 1495 ф.1	>0 збільшення

Коефіцієнти ділової активності характеризуються оборотність активів і пасивів, що вимірюється через кількість оборотів і період обороту, що їх здійснює певний актив чи пасив підприємства. Чим вища оборотність і менше період обороту, тим краще для підприємства.

Коефіцієнти ділової активності представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Алгоритм розрахунку коефіцієнтів, що характеризують ділову активність підприємства [16, с. 41-46; 17, с. 59-65]

Показник	Порядок (формула) розрахунку за показниками фінансової звітності	Нормативне (рекомендоване) значення
Коефіцієнт оборотності активів (КоА)	р. 2000 ф.2 (р. 1130 гр. 3 + р. 1130 гр.4 ф.1) / 2	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз)	р. 2000 ф.2 (р.1695 гр. 3 + 1695 гр. 4 ф.1) / 2	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	р. 2000 ф.2 ((І з р.1125 по р. 1155 гр. 3) + (Із р.1125 по р. 1155 гр. 4) ф.1) / 2	збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів) (ТОДЗ)	Тривалість періоду Кодз	зменшення
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів) (ТОДЗ)	Тривалість періоду Кокз	зменшення
Коефіцієнт оборотності запасів (Коз)	р. 2000 ф.2 (р.1100 гр.3 + 1110 гр. 3 + р.1100 гр.4 + 1110 гр.4 ф.1) / 2	
Коефіцієнт оборотності основних засобів (Кооз)	р. 2000 ф.2 ((р.1010 гр. 3 + р. 1010 гр. 4) ф.1) / 2	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	р. 2000 ф.2 ((р. 1495 гр. 3 + р. 1495гр. 4) ф.1) / 2	збільшення

Треба співставляти період обороту дебіторської і кредиторської заборгованості. Якщо оборотність дебіторської заборгованості нижче, ніж

кредиторської, то підприємство може мати проблеми з платоспроможністю, бо тоді час оплати кредиторам настає швидше за час отримання коштів від дебіторів.

Коефіцієнти рентабельності характеризують ефективність використання ресурсів підприємства. Вони вимірюють співвідношення отриманого прибутку з величиною активів підприємства. Чим вище показники рентабельності, тим ефективніше використовуються ресурси.

Коефіцієнти рентабельності представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Алгоритм розрахунку коефіцієнтів, що характеризують рентабельність підприємства [18, с. 18-21]

Показник	Порядок (формула) розрахунку за показниками фінансової звітності	Нормативне (рекомендоване) значення
Коефіцієнт рентабельності активів ($K_{РА}$)	$p. 2350 \text{ або } p. 2355 \text{ ф.2 (} p. 1130 \text{ гр. 3} + p. 1130 \text{ гр.4 ф.1)}/2$	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($K_{РВК}$)	$p. 2350 \text{ або } p. 2355 \text{ ф.2 (} p. 1495 \text{ гр. 3} + p. 1495 \text{ гр.4 ф.1)}/2$	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності діяльності ($K_{рд}$)	$p. 2350 \text{ або } p. 2355 \text{ ф.2 } p. 2000 \text{ ф.2}$	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності продукції ($K_{рп}$)	$p. 2090 \text{ ф.2 } p. 2050 \text{ ф.2}$	>0 збільшення

Далі представимо моделі «sustainable growth».

The Zakon-BCG growth model.

Модель наголошує, що максимальне зростання компанії завжди можливе. Було виявлено, що деякі компанії зіткнулися з труднощами внаслідок надто швидкого зростання обсягів діяльності, а саме, коли темпи розвитку перевищили здатність компанії генерувати ресурси, необхідні для фінансування розширення. Залежно від рівня нерозподіленого прибутку максимально стійкий відсоток зростання (SG) розраховується таким чином [19]:

$$SG = \frac{p * P}{E} \quad (1.1)$$

де: p – відсоток утримання прибутку;

P – чистий прибуток;

E – власний капітал.

Van Horne 's Model.

Ван Хорн визначив стійке зростання як максимальний річний процент збільшення продажів, яких може досягти підприємство на основі цільових операційних даних, заборгованості та виплати дивідендів. З урахуванням цих даних, компанія може визначити, чи можна досягти, чи реальний її передбачуваний обсяг продажів. Стійкий темп зростання Ван Хорна є кількісним показником, який залежить від доходного відсотка від продажів, тобто $\Delta S/S$:

$$SGR = b(NP/S)(1 + D/Eq)/(A/S) - b(NP/S)(1 + D/Eq) \quad (1.2)$$

де: A / S – відношення активів до виручки;

NP / S – норма прибутку;

b – нерозподілений прибуток;

D/EQ – відношення позикового і власного капіталу [20].

Higgins 's Model:

$$SGR = (P)(1 - R)(1 + L)/A - (P)(1 - R)(1 + L) \quad (1.3)$$

де P - маржа прибутку від реалізації після сплати податків;

L - відношення позикового і власного капіталу;

R – відсоток прибутку, який залишається власникам бізнесу;

A - відношення активів до виручки [21].

Найбільш простою моделлю зростання фірми вважається модель Лернера та Карлетона (Lerner E., Carleton W.), яка подана у формулі:

$$SGR = b(1 - T) \left(r + (r - i) * \frac{L}{E} \right) \quad (1.4)$$

де: b – коефіцієнт реінвестування прибутку;

T – ставка податку на прибуток;
 r – рентабельність активів;
 i – відсоток по кредиту;
 L – зобов'язання підприємства;
 E – власний капітал [22].

Деякі автори вважають, що в умовах обмеженості зовнішніх джерел фінансування доцільно розраховувати темпи прийнятного зростання. Наприклад, Р. Візванатан пропонує використати таку формулу:

$$g = \frac{m \times (1-d) \times \frac{A}{E}}{\frac{A}{S} - m \times (1-d) \times \frac{A}{E}} \quad (1.5)$$

де: g – темп стійкого росту;
 m – чиста маржа прибутку (чистий прибуток / виручка);
 d – зобов'язання підприємства;
 E – власний капітал;
 A – активи ($d + E$);
 S – чистий дохід від реалізації.

Росс С. розглядає зростання компанії з погляду планування її діяльності через коефіцієнт стійкого зростання – це такий коефіцієнт, який є максимальним темпом зростання, який може бути досягнутий без зовнішнього фінансування за рахунок випуску нових акцій, зберігаючи при цьому постійне відношення позикових коштів до власного капіталу:

$$\text{Sustainable growth rate} = \frac{\text{ROE} \times b}{1 - \text{ROE} \times b} \quad (1.6)$$

де: ROE – рентабельність власного капіталу,
 b – коефіцієнт реінвестування прибутку – відношення реінвестованого прибутку (нерозподіленого прибутку) до загальної величини прибутку.

У системі складових елементів фінансової стабільності компанії фінансова стійкість є одним з головних. Отже, необхідним є пошук шляхів досягнення різного ступеня фінансової стійкості компанії.

1.3 Кризові фактори і управління стійкістю підприємства в умовах кризи

На діяльність підприємств в умовах кризи постійно впливають різноманітні фактори, що в результаті може призвести як до позитивних, так і до негативних змін у їхній діяльності.

Найважливішими зовнішніми факторами впливу, які не дозволяють підприємствам посилювати свої позиції на внутрішньому та зовнішньому економічних ринках і погіршують рівень показників фінансового стану підприємств, являється високий рівень інфляції, низький доступ до дешевих кредитних ресурсів, імпортозалежність країни, надвисокий рівень корупції, злочинності та тіньового сектору економіки, значні обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості між підприємствами, недосконалість законодавчої бази, нерозвиненість фондового ринку, бюрократичність в управлінні, низький рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання.

До внутрішніх факторів, що характеризуються значним негативним впливом на фінансовий стан підприємств, слід віднести такі фактори, як зростання дебіторської заборгованості, недостатність власних оборотних коштів, неефективність фінансових вкладень, значний відсоток морального та фізичного знецінення основних активів, низький рівень технологічного оновлення, відсутність достатньої мотивації працівників підприємства [23].

Для забезпечення фінансової стабільності господарювання підприємства у перспективі потрібно визначати конкретний рівень фінансової стійкості та проводити її кількісну оцінку [24, с. 39-42].

Загалом, потенціал підвищення фінансової стійкості підприємства характеризує його здатність до проведення змін у внутрішньому середовищі завдяки реалізації відповідних організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів, внаслідок чого забезпечуватиметься підвищення рівня зазначеної стійкості [25, с. 48-52].

Антикризове фінансове управління є превентивним заходом, спрямованим на попередження банкрутства та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Основна мета антикризового фінансового управління полягає у тому, щоб заздалегідь розпізнати можливі фінансові проблеми, ризики та труднощі, а потім приймати ефективні заходи для їх вирішення [26, с. 125-128].

Розглянемо особливості антикризового фінансового управління.

1. Кризу можна передбачити, очікувати, викликати – це вказує на те, що кризові явища можуть мати певні передвістки або причини, які можна визначити та врахувати у процесі стратегічного планування.

2. Кризу можна прискорювати, попереджувати, відтерміновувати у часі – визначення часових рамок, попередження можливої кризи та прийняття заходів для зменшення їх впливу є важливими аспектами антикризового фінансового управління.

3. До кризи необхідно готуватися – підготовка до можливих кризових ситуацій включає розробку стратегій, планів дій та формування резервів для подолання фінансових труднощів.

4. Перебіг кризи можна пом'якшити – це вказує на можливість прийняття дієвих заходів під час кризи для пом'якшення її наслідків та збереження стабільності підприємства.

5. Кризові процеси можуть бути керованими – акцент робиться на тому, що ефективне управління може впливати на хід та вирішення кризових ситуацій.

6. Управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати наслідки – виходячи з вищевказаного, успішне управління виходом з кризи допомагає ефективно вирішувати проблеми та зменшувати можливі негативні наслідки.

7. Управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань та досвіду – це визначає необхідність наявності спеціальних навичок та кваліфікацій для ефективного керування в умовах нестабільності [27].

Таким чином, з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства необхідно сформувати чіткі механізми протидії негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища, які забезпечують фінансову безпеку, розвиток стратегічного потенціалу та платоспроможності підприємства. У процесі управління фінансовою стійкістю доцільно застосовувати такі методи, як планування, оцінка та прогнозування. При цьому мають бути збалансовані активи і пасиви, доходи і витрати, а також всі грошові потоки. Дана оптимізація структури фінансових ресурсів забезпечує довгострокову ефективність використання наявних та потенційних ресурсів. Таким чином, за умови вдосконалення фінансово-економічного механізму управління діяльністю підприємства стане можливим досягнення довгострокових цілей, а також стабілізація та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТОВ «САНДОРА» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Sandora – це один із найпопулярніших сокових брендів в Україні, еталон високої якості та натурального смаку соку. У виробництві продукції Sandora застосовуються інноваційні технології, що забезпечують сокам міжнародний рівень якості. Sandora — це розмаїття смаків соку з відбіркою сировини: найкращих плодів фруктів та овочів, ягід [29**Error! Reference source not found.**].

Споживачі щодня обирають продукти компанії PepsiCo більш ніж мільярд разів у понад 200 країнах та територіях в усьому світі. У 2022 році обсяг чистої виручки компанії PepsiCo склав 86 мільярдів доларів США завдяки збалансованому портфелю продуктів харчування та напоїв, який включає продукцію Lay's, Doritos, Cheetos, Gatorade, Pepsi-Cola, Mountain Dew, Quaker and SodaStream. Компанія випускає широкий асортимент смачних продуктів харчування і напоїв, включаючи багато культових брендів, орієнтовні щорічні роздрібні продажі кожного з яких приносять більш ніж 1 мільярд доларів [28].

Прагнення:

1. Ми зростатимемо швидше, перемагаючи на ринку, будучи (ще більше) орієнтованими на споживача та збільшуючи наші інвестиції:
 - Поповнюємо наш асортимент новими продуктами харчування та напоями.
 - Зміцнюємо бізнеси в Україні.
 - Розширюємо нашу міжнародну експансію, сфокусувавшись на ринках, де ми можемо зайняти лідерські позиції.

2. Ми станемо сильнішою, більш об'єднаною компанією PepsiCo, трансформуючи наші можливості та витрати, а також використовуючи нові технології на свою користь:
- Економимо кошти завдяки комплексному управлінню витратами з ціллю реінвестування у перемоги на ринку.
 - Розвиваємо та масштабуємо наші ключові можливості за допомогою передових технологій.
 - Інвестуємо в таланти та створюємо інклюзивну культуру робочого середовища.
3. Вбудовуючи цілеспрямованість у нашу бізнес-стратегію, ми зробимо більше для нашої планети та наших громад [28].

Представимо асортимент продукції ТОВ «Sandora» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Асортимент товарів

Вид	Кількість	Асортимент
1	2	3
Нектари	29	Папайя-манго-пітахая т/п 0.95л Банан-папайя-лічі т/п 0.95л Банан-ананас-кокос т/п 0.95л Неосвітлений Мультивітамін т/п 500мл, 0,95л, 200мл Вишневий освітлений т/п 500мл, 250мл, 200мл 3 м'якоттю стерилізований Манго т/п 0.5л, 0,95л Неосвітлений ананасовий т/п 0.95л Освітлений вишневий т/п 0.95л Неосвітлений лимонний т/п 0.95л Освітлений гранатовий т/п 0.95л 3 м'якоттю персиковий т/п 0.95л 3 м'якоттю банановий т/п 0.95л Неосвітлений пастеризований мандариновий т/п 0.95л Неосвітлений грейпфрутовий т/п 0.95л Апельсиновий т/п 1л Мультифруктовий з м'якоттю Цілі фрукти т/п 0.95л, 0,5л Яблучно-ягідний з м'якоттю Цілі фрукти т/п 0.95л, 0,5л 3 м'якоттю бананово-яблучно-полуничний т/п 0.95л Гуава-манго т/п 0.95л Неосвітлений Мікс персиків і маракуйї т/п 0.95л Неосвітлений Тропик-маракуйя т/п 0.95л
Смузі	3	Густий Яблуко-банан-полуниця-аронія Фруктовий коктейль п/бут 0.35л Густий Яблуко-банан-чорника-аронія-ожина Фруктовий коктейль п/бут 0.35л Густий Яблуко-манго-банан-маракуйя Фруктовий коктейль п/бут 0.35л

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Соки	8	Апельсиновий неосвітлений т/п 500мл, 0,95л, 200мл Освітлений з білого винограду т/п 0.95л Вітамінізований Мультифруктовий т/п 1л Відновлений освітлений яблучний т/п 1л Яблучний з м'якоттю Цілі фрукти т/п 0.95л, 0,5л
Соко- вмісні напої	2	Неосвітлений Сицилійський червоний апельсин т/п 0.95л Безалкогольний негазований Лимон-клюква-грейпфрут Frutz

Таким чином, найбільший асортимент пропонується по нектарах.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства, наведені у таблиці 2.2. Інформаційною базою слугувала фінансова звітність підприємства, отримана із інтернет-ресурсу.

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Sandora»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	10341642	12031399	6423969	16,34	-46,61
Собівартість реалізованої продукції	7137576	8657507	4181267	21,29	-51,70
Валовий прибуток/збиток	3204066	3373892	2242702	5,30	-33,53
Сальдо інших операційних доходів і витрат	-2731508	-2857680	-3473653	4,62	21,56
Фінансовий результат від операційної діяльності	472558	516212	-1230951	9,24	-338,46
Інші фінансові доходи	499093	4662	138362	-99,07	2867,87
Фінансові витрати	344845	767853	214051	122,67	-72,12
Інші доходи	7359	10318	8035	40,21	-22,13
Інші витрати	3835	66965	722867	1646,15	979,47
Фінансовий результат до оподаткування	-284150	381593	-3301790	-	-965,26
Чистий фінансовий результат	-250303	321100	-2806624	-	-974,07

Таким чином, чистий дохід від реалізації збільшився в 2021р. на 16,34%, а в 2022р. – знизився на 46,61%. Динаміка обумовлена зміною в попиті, а також погіршенням економічної ситуації у зв'язку з війною. Зі зниженням обсягів діяльності знизилась і витрати на виробництво – собівартість реалізації в 2021р. збільшилась на 21,29%, а в 2022р. знизилась на 51,7%. Більш високі темпи зростання чистого доходу від реалізації у порівнянні з темпами зміни показника

собівартості реалізованої продукції у 2021р. позначились збільшенням валового прибутку на 5,3%. Зворотня динаміка у 2022р. призвела до зменшення валового прибутку на 33,53%. Сальдо від інших операційних доходів і витрат від'ємне, тож витрати перевищили доходи, що суттєво знизило фінансові результати від операційної діяльності у порівнянні з валовим прибутком. Тим не менш, у 2020-2021рр. підприємство змогло підвищити фінансовий результат до оподаткування і чистий фінансовий результат, що позитивно характеризує результати управління підприємством. Однак, інші витрати у 2022р. призвели до збитковості діяльності.

Показники рентабельності представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Sandora»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (+,-)	
				2021/2020	2022/2021
Чистий фінансовий результат	-250303	321100	-2806624	571403	-3127724
Середньорічна вартість:					
всього капіталу	5488544	6237516	6061605,5	748972	-175910,5
власного капіталу	-14485,5	505951,5	-762920	520437	-1268871,5
оборотних активів	2643929,5	2699556,5	2306845	55627	-392711,5
необоротних активів	2844614,5	3037959,5	2754760,5	193345	-283199
Рентабельність (збитковість), %:					
всього капіталу	-4,56	5,15	-46,30	9,71	-51,45
власного капіталу	1727,96	63,46	367,88	-1664,49	304,41
оборотних активів	-9,47	11,89	-121,67	21,36	-133,56
необоротних активів	-8,80	10,57	-101,88	19,37	-112,45

Показники рентабельності представлені на рис. 2.1.

За аналізований період 2020-2022рр. у підприємства суттєво зменшився чистий фінансовий результат, що зумовлено зростанням витрат більшими темпами, ніж доходів. Так, за 2021р. прибуток збільшився на 571403 тис. грн., а за 2022р. – зменшився на 3127724 тис. грн.

Також можна відмітити зростання середньорічної вартості всіх видів капіталу підприємства у 2021р. і відповідне зменшення у 2022р., що зумовлене зростанням обсягів діяльності, збільшенням дебіторської і кредиторської

заборгованості, інших активів і пасивів підприємства у 2021р. і великими втратами від бойових дій в 2022р.

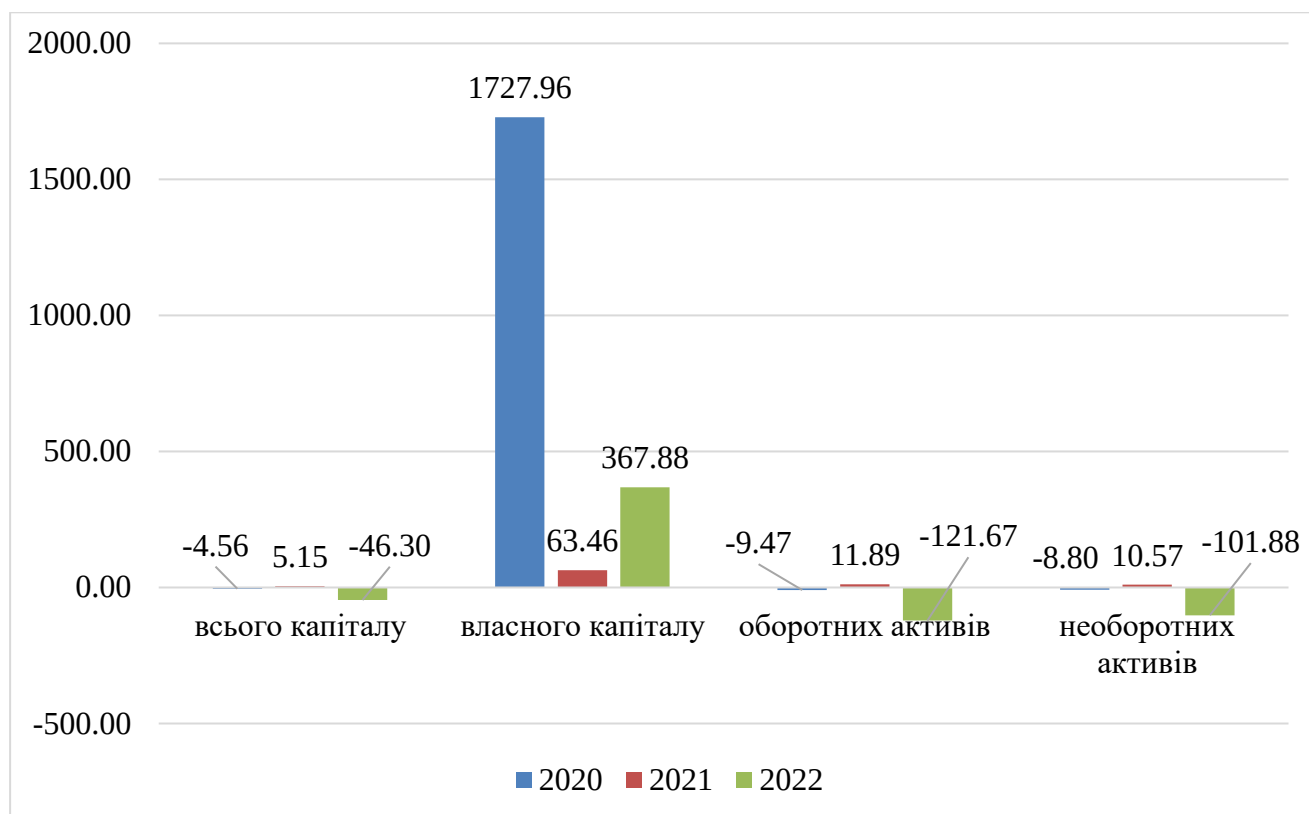


Рисунок 2.1 - Показники рентабельності (збитковості) ТОВ «Sandora»

У 2021р. показники рентабельності збільшились по-перше за рахунок появи у підприємства прибутку (у 2020р. діяльність була збитковою). Другим фактором, що позитивно вплинув на показники рентабельності – це більший темп зростання прибутку у порівнянні зі зростанням вартості капіталу підприємства. В 2022р. показники мають зворотню динаміку, підприємство знову стало збитковим, що призвело до від’ємних показників рентабельності.

Показники ділової активності ТОВ «Sandora» наведені в табл. 2.4.

Згідно даних таблиці 2.4 ділова активність підприємства в основному знизилась, так як більшість коефіцієнтів оборотності мають тенденцію до зменшення, а показники тривалості обороту навпаки збільшились (рис. 2.2 і 2.3).

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності ТОВ «Sandora»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення (+,-)	
				2021/2020	2022/2021
Середньорічна вартість:					
всього капіталу	5488544	6237516	6061606	748972	-175910,5
власного капіталу	-14485,5	505951,5	-762920	520437	-1268871,5
оборотних активів	2643929,5	2699556,5	2306845	55627	-392711,5
запасів	786852,5	858770	774390	71917,5	-84380
кредиторської заборгованості	2732496,5	2046843,5	2724033	-685653	677189
Чистий дохід від реалізації продукції	10341642	12031399	6423969	1689757	-5607430
Собівартість реалізованої продукції	7137576	8657507	4181267	1519931	-4476240
Коефіцієнт оборотності:					
всього капіталу	1,88	1,93	1,06	0,04	-0,87
власного капіталу	-713,93	23,78	-8,42	737,71	-32,20
оборотних активів	3,91	4,46	2,78	0,55	-1,67
запасів	9,07	10,08	5,40	1,01	-4,68
кредиторської заборгованості	2,61	4,23	1,53	1,62	-2,69
Тривалість одного обороту, днів:					
всього капіталу	193,71	189,23	344,41	-4,48	155,18
власного капіталу	-0,51	15,35	-43,35	15,86	-58,70
оборотних активів	93,32	81,90	131,07	-11,42	49,17
запасів	40,24	36,21	67,60	-4,03	31,39
кредиторської заборгованості	139,73	86,29	237,79	-53,44	151,50

Така динаміка обумовлена там, що чистий дохід від реалізації і собівартість реалізації в 2022р. знизилась. Наприклад, у 2021р. чистий дохід від реалізації збільшився на $12031399 / 10341642 * 100 - 100 = 16,34\%$, а середньорічна вартість всього капіталу збільшилась на $6237516 / 5488544 * 100 - 100 = 13,65\%$, тому показник оборотності всього капіталу збільшився в 2021р. на 0,04 обороти, а період обороту знизився на 4,48 дні.

Аналогічно по 2022р. чистий дохід від реалізації зменшився на $6423969 / 12031399 * 100 - 100 = -46,61\%$, а середньорічна вартість всього капіталу зменшилась на $6061606 / 6237516 * 100 - 100 = -2,82\%$, тому показник оборотності

всього капіталу зменшився в 2022р. на 0,87 обороти, а період обороту збільшився на 155,18 днів.

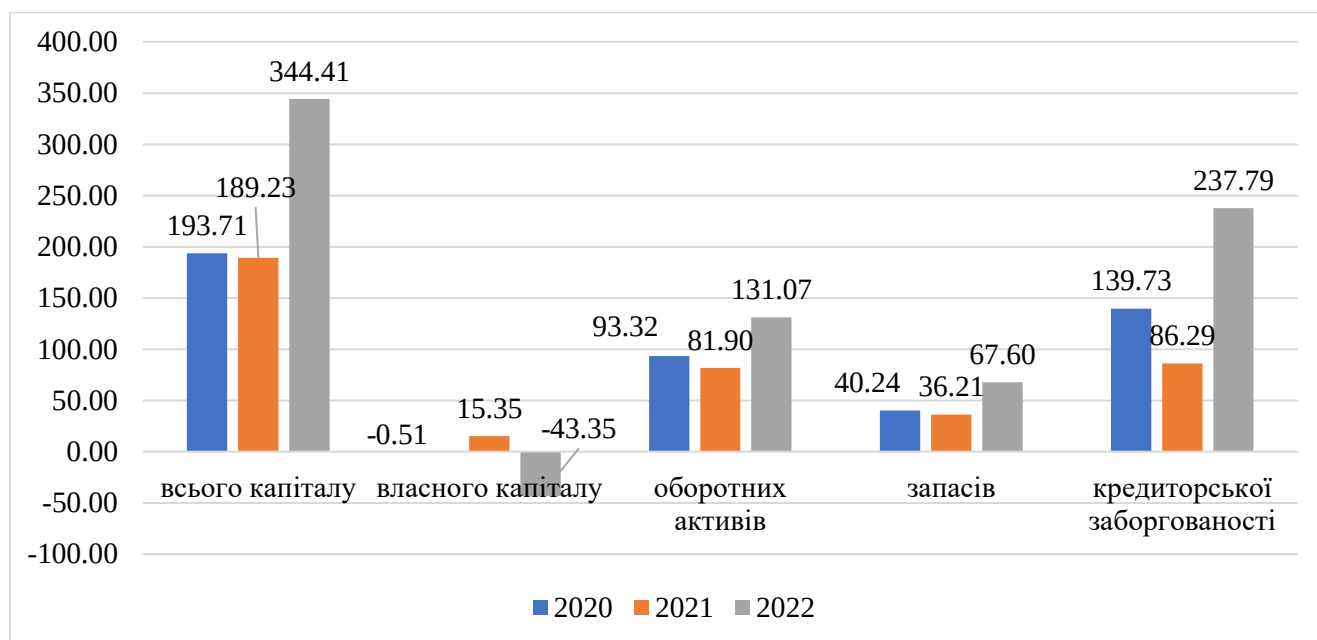


Рисунок 2.2 - Періоди обороту ТОВ «Sandora»

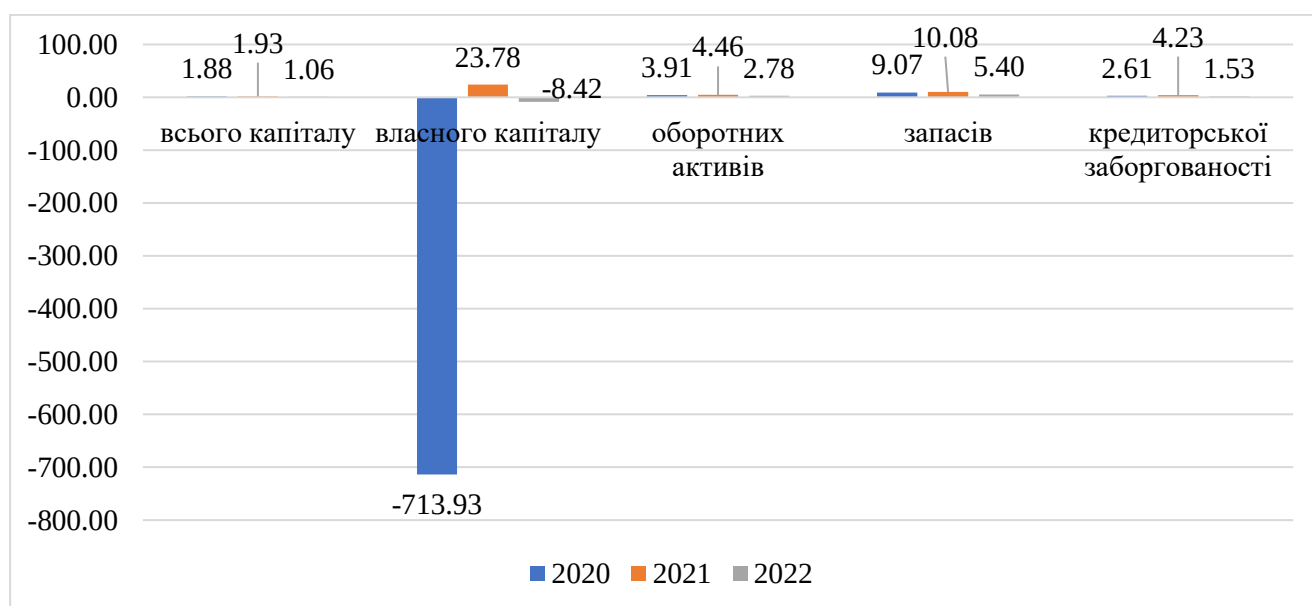


Рисунок 2.3 - Коефіцієнти оборотності ТОВ «Sandora»

Таким чином, діяльність ТОВ «Sandora» характеризується погіршенням фінансових результатів, що проявляється в зниженні доходів і прибутку. Це, у свою чергу, негативно вплинуло на показники рентабельності – вони знизились і набули від’ємного значення, тобто ефективність діяльності знизилась.

2.2 Оцінка фінансової стійкості і стійкого розвитку підприємства

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, розрахувавши показники ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості.

Оцінка ліквідності балансу за 2020р. представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Sandora» в 2020р.

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок/дефіцит	
						на початок періоду	на кінець періоду
(A ₁)	47699	103358	(П ₁)	2775930	2689063	-2728231	-2585705
(A ₂)	1622919	1940178	(П ₂)	301896	7596	1321023	1932582
(A ₃)	735213	838492	(П ₃)	2394133	2837441	-1658920	-1998949
(A ₄)	2665646	3023583	(П ₄)	-400482	371511	3066128	2652072
Баланс	5071477	5905611	Баланс	5071477	5905611	x	x

У 2020 році найбільш ліквідні активи не покривали найбільш термінові зобов'язання, так само, як і активи, що повільно реалізуються, не покривали довгострокові зобов'язання. У підприємства недостатньо власного капіталу для фінансування необоротних активів. Таким чином, три з чотирьох нормативних співвідношень не виконуються, а баланс можна визнати неліквідним.

Оцінка ліквідності балансу за 2021р. представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Sandora» в 2021р.

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок/дефіцит	
						на початок періоду	на кінець періоду
(A ₁)	103358	400660	(П ₁)	2689063	1404624	-2585705	-1003964
(A ₂)	1940178	1237377	(П ₂)	7596	1782146	1932582	-544769
(A ₃)	838492	879048	(П ₃)	2837441	2742259	-1998949	-1863211
(A ₄)	3023583	3052336	(П ₄)	371511	640392	2652072	2411944
Баланс	5905611	5569421	Баланс	5905611	5569421	x	x

У 2021 році найбільш ліквідні активи не покривали найбільш термінові зобов'язання, так само, як і активи, що повільно реалізуються, не покривали довгострокові зобов'язання. У підприємства недостатньо власного капіталу для

фінансування необоротних активів. Таким чином, три з чотирьох нормативних співвідношень не виконуються, а баланс можна визнати неліквідним.

Оцінка ліквідності балансу за 2022р. представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Sandora» в 2022р.

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок/дефіцит	
						на початок періоду	на кінець періоду
(A ₁)	400660	501378	(П ₁)	1404624	4043441	-1003964	-3542063
(A ₂)	1237377	925495	(П ₂)	1782146	7596	-544769	917899
(A ₃)	879048	669732	(П ₃)	2742259	3668985	-1863211	-2999253
(A ₄)	3052336	2457185	(П ₄)	640392	- 2166232	2411944	4623417
Баланс	5569421	4553790	Баланс	5569421	4553790	x	x

У 2022 році найбільш ліквідні активи не покривали найбільш термінові зобов'язання, так само, як і активи, що повільно реалізуються, не покривали довгострокові зобов'язання. У підприємства недостатньо власного капіталу для фінансування необоротних активів. Таким чином, три з чотирьох нормативних співвідношень не виконуються, а баланс можна визнати неліквідним.

В цілому, в 2020-2022рр. баланс визнаний неліквідним.

Показники ліквідності і платоспроможності підприємства представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «Sandora»

Показники	Норматив	2020	2021	2022	Відхилення, ±	
					2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,04	0,13	0,12	0,09	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1	0,72	0,49	0,33	-0,23	-0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2	1,07	0,79	0,52	-0,28	-0,27
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	≥ 0,1	-0,92	- 0,96	- 2,21	-0,04	-1,25

Коефіцієнти ліквідності і платоспроможності ТОВ «Sandora» представлені на рис. 2.4.

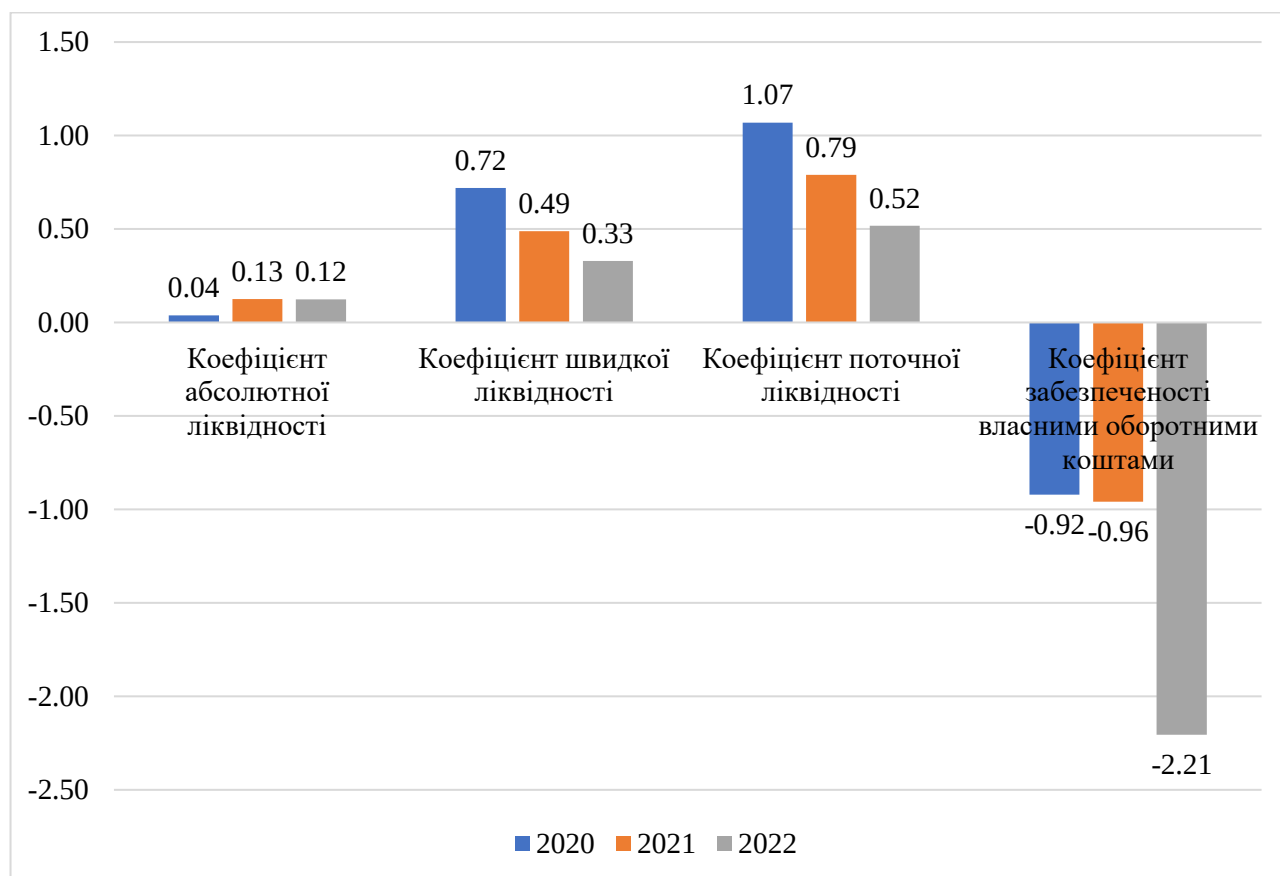


Рисунок 2.4 - Коефіцієнти ліквідності і платоспроможності ТОВ «Sandora»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво нижче нормативу, однак має тенденцію до збільшення, тобто короткострокові зобов'язання недостатньо забезпечені найбільш ліквідними активами, але ситуація на підприємстві покращилась у 2021-2022р. у порівнянні з 2020р.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився, і не відповідає нормативному значенню. В цілому найбільш ліквідних активів і дебіторської заборгованості недостатньо для забезпечення короткострокових зобов'язань.

Така ж ситуація і з коефіцієнтом поточної ліквідності – він нижче нормативного і його значення свідчить про те, що оборотних активів недостатньо для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами не тільки нижче нормативного значення, а й взагалі від'ємний, що зумовлене відсутністю у підприємства власних оборотних коштів.

Значення коефіцієнтів фінансової стійкості наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Sandora»

Показник	Норматив	На кінець періоду			Відхилення (±)	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,06	0,10	-0,39	0,03	-0,49
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами	0,6-0,8	-3,16	-2,74	-6,90	0,42	-4,16
Коефіцієнт фінансової залежності	-	0,94	0,90	1,39	-0,03	0,49
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	< 1	14,90	9,26	-3,56	-5,64	-12,82

Коефіцієнт автономії нижче нормативу і має від'ємне значення, що зумовлене відсутністю власного капіталу (від'ємним значенням даного розділу пасиву балансу у 2022р.). Підприємство цілком залежить від позикового капіталу, що також підтверджується значенням коефіцієнта співвідношення позикового і власного капіталу – його значення суттєво відмінне від 1. Також коефіцієнт фінансової залежності більше 1. По причині відсутності власного оборотного капіталу у підприємства від'ємне значення коефіцієнту забезпеченості запасів власними коштами.

Коефіцієнти графічно представлені на рис. 2.5.

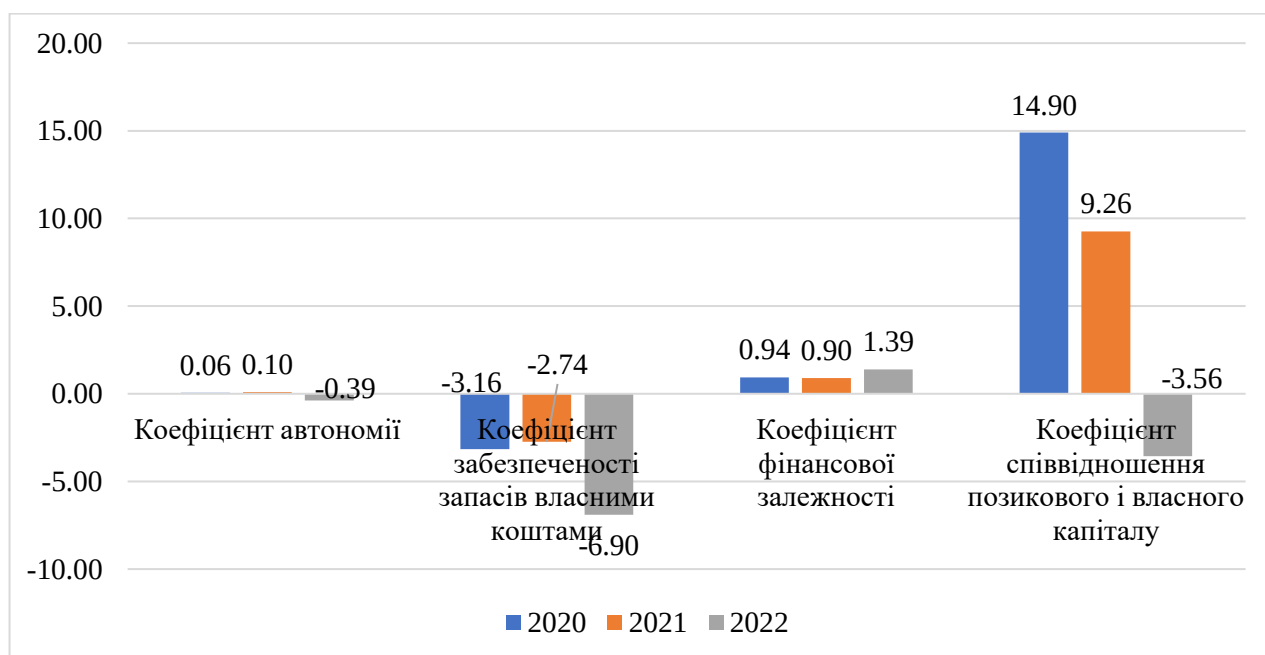


Рисунок 2.5 - Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Sandora»

Таким чином, підприємство фінансово нестійке.

Проаналізуємо стає зростання підприємства за підсумками його діяльності за 2020-2022рр.

Представимо необхідні показники в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Дані для розрахунку темпу стійкого росту

Фактор / Показник	2020	2021	2022
Чистий прибуток NP	-250303	321100	-2806624
Активи (пасиви) A (D+Eq)	5905611	6569421	5553790
Власний капітал Eq	371511	640392	-2166232
Позиковий капітал D	5534100	5929029	7720022
Чистий дохід від реалізації S	10341642	12031399	6423969
Коефіцієнт реінвестування прибутку b	6,57	-4,29	1,49
Ставка податку на прибуток T	0,18	0,18	0,18
Рентабельність активів Ra	-4,56	5,15	-46,30
Відсоткова ставка по кредиту i	23,6	24,8	19,5
Відношення позикового і власного капіталу D/Eq	14,90	9,26	-3,56
Рентабельність власного капіталу Req	1727,96	63,46	367,88
Дивіденди Div	0	0	0
Оборотність активів S/A	1,88	1,93	1,06
Чиста маржа прибутку m	-0,02	0,03	-0,44

Представимо результати розрахунку темпу стійкого росту підприємства в 2020-2022рр. в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати розрахунку темпу стійкого росту

Модель	2020	2021	2022	Динаміка 2021/2020	Динаміка 2022/2021
Модель Лернера і Карлетона	-22,86	6,21	2,30	↑	↓
Модель Хіггінса	-2,24	-1,09	0,10	↑	↑
Модель Зекона	-4,43	-2,15	1,93	↑	↑
Модель Дж. Ван Хорна	-2,24	-1,09	0,10	↑	↑
Модель Р. Візванатана	1,88	1,93	1,06	↑	↓
Модель Росса С.	-1,00	-1,00	-1,00	-	-

Таким чином, залежно від компонентів моделей отримані різні значення сталого зростання, при цьому можна відзначити, що схожі за змістом моделі показують однакову динаміку показника сталого зростання. Також можна відзначити, що загалом різні методики сходяться у загальних тенденціях зміни

сталого зростання – у 2021р. темп сталого зростання покращився, а 2022р. - погіршився.

2.3 Вплив кризи в економіці України на розвиток і стійкість ТОВ «Сандора»

Представимо показники кризового стану економіку України.

У листопаді індекс очікувань ділової активності НБУ зменшився до 49,1 порівняно з 49,6 у жовтні, залишившись нижче “нейтрального” рівня у 50 пунктів. Це означає, що серед опитаних бізнесів переважають негативні очікування (рис. 2.6 і 2.7).

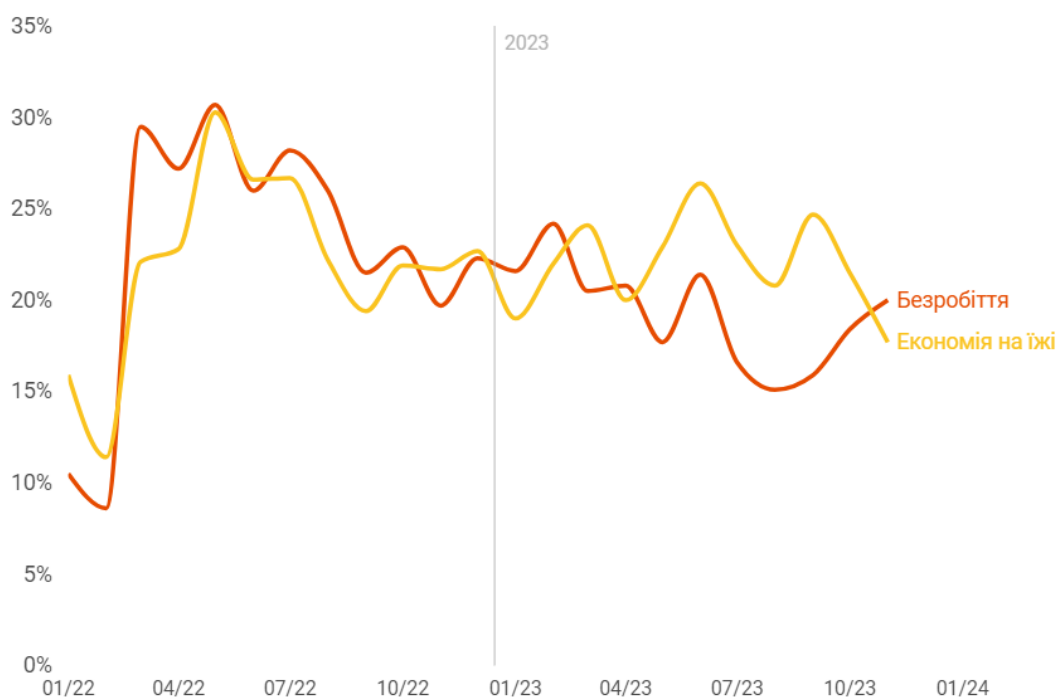


Рисунок 2.6 - Рівень безробіття

Індекс споживчих настроїв Info Sapiens у листопаді 2023 року становить 80,9 пункти — покращення на 1 пункт порівняно з жовтнем. Індекс менше 100 означає, що серед громадян переважають негативні споживчі настрої (рис. 2.8).

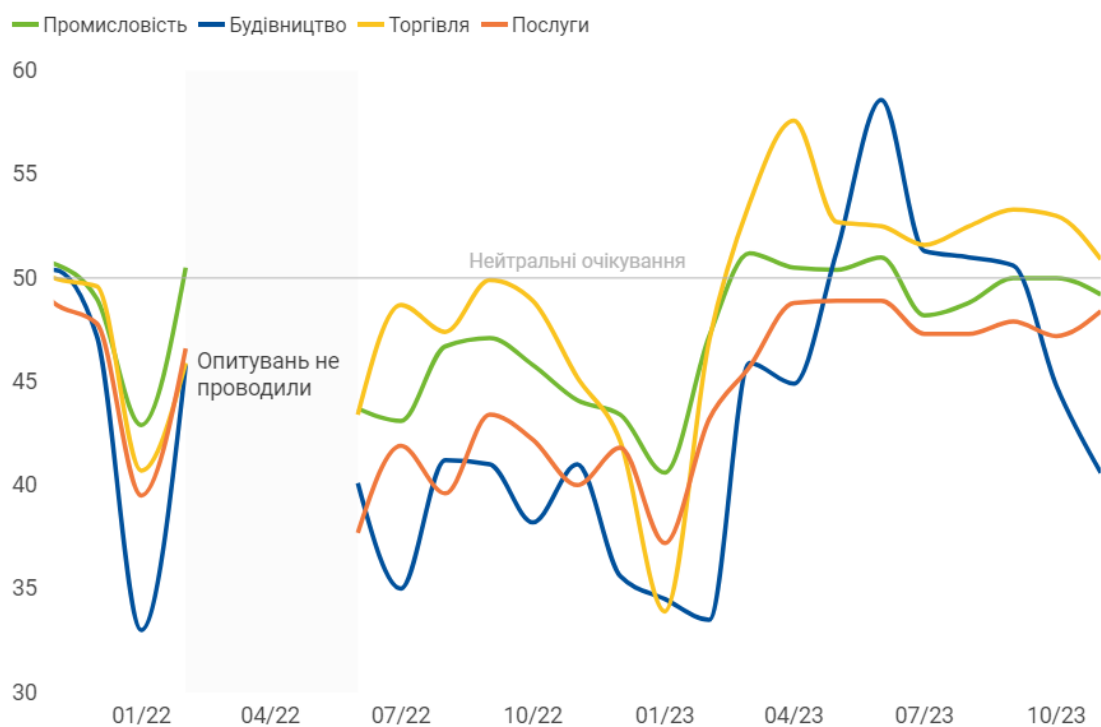


Рисунок 2.7 - Очікування бізнесу

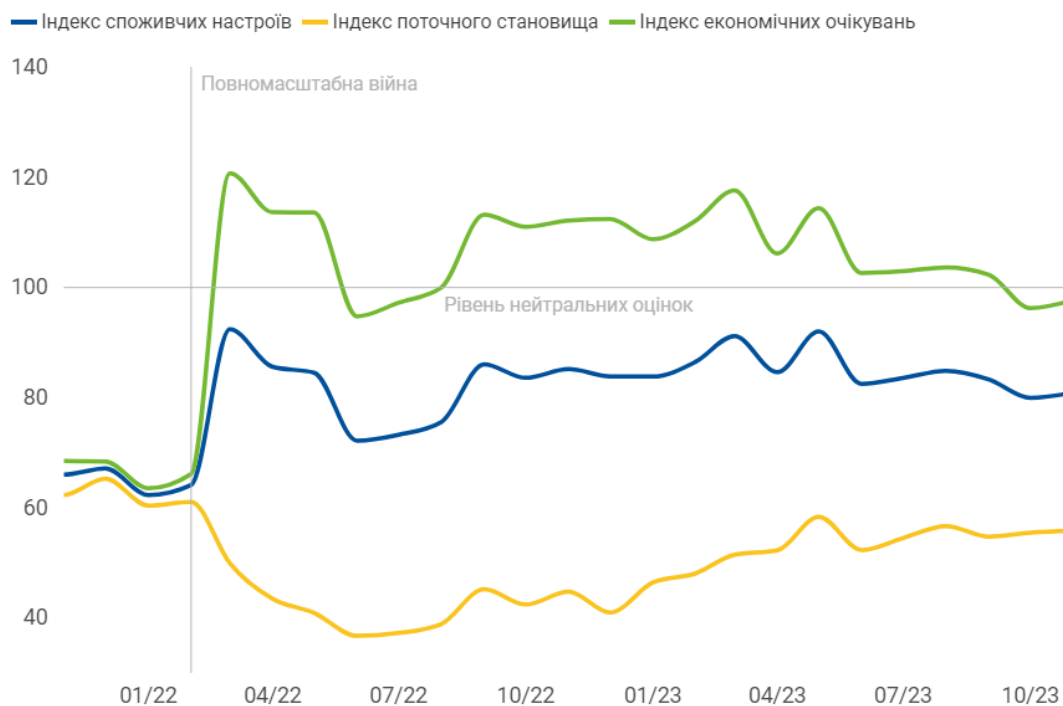


Рисунок 2.8 - Споживчі очікування

У листопаді Україна отримала 1,6 млрд дол. кредиту від ЄС, 400 млн дол. кредиту від Світового Банку (під гарантію Великої Британії) та ще 5 млн дол.

окремого кредиту від Світового Банку. Україна не отримувала грантового фінансування від США, оскільки його ще не затвердив Конгрес (рис. 2.9).

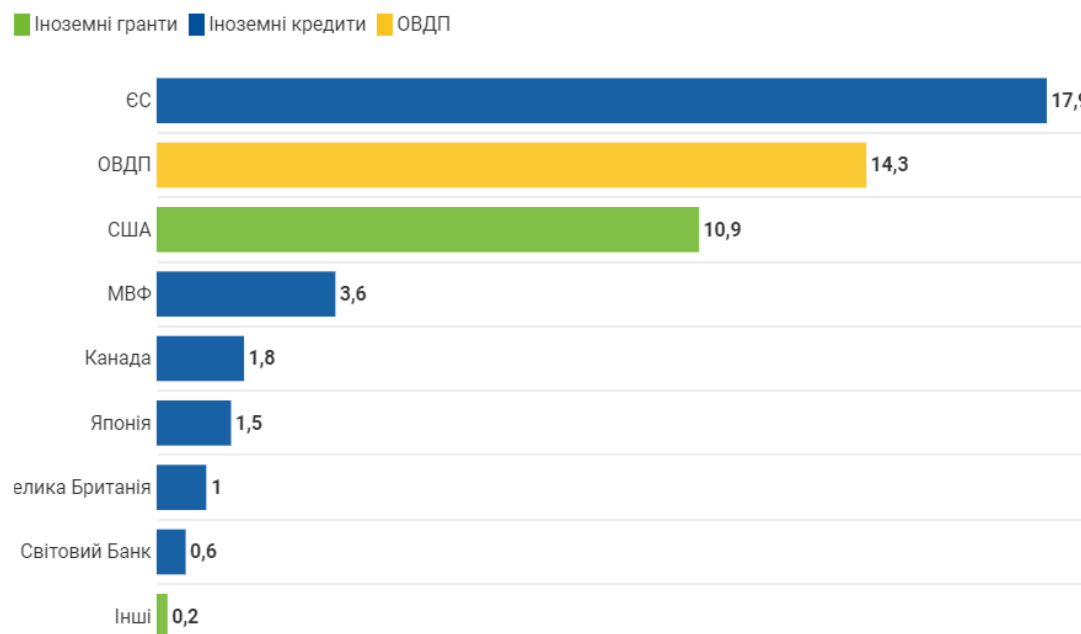


Рисунок 2.9 - Іноземна фінансова допомога

За 11 місяців 2023 року дефіцит державного бюджету України та потреби в погашенні боргу склали 52,3 млрд дол., тоді як зовнішнє фінансування становило 37,4 млрд дол. Монетарного фінансування не було.

19 жовтня набули чинності чергові масштабні зміни до державного бюджету 2023 року, що збільшили видатки на 322,6 млрд грн. Це підвищення переважно спрямоване на фінансування оборони.

Потреби України в додатковому фінансуванні державного бюджету збільшилися до 67,5 млрд доларів США. Проте обсяг підтвердженого та отриманого іноземного фінансування на 2023 рік становить лише 42 млрд доларів США, на додачу до чого уряд вже випустив ОВДП на 14,3 млрд доларів США. Це створює фінансовий розрив у розмірі 11,2 млрд доларів США.

Частину розриву профінансують за рахунок додаткових випусків ОВДП. Додаткового зовнішнього фінансування, щоб покрити цей розрив, немає.

За попередніми даними НБУ, у жовтні 2023 року баланс товарів та послуг становив -3,5 млрд дол. Імпорт товарів у жовтні (5,5 млрд дол.) перевищував

експорт товарів (2,6 млрд дол.), а імпорт послуг (2 млрд дол.) перевищував експорт послуг (1,4 млрд) – рис. 2.10.

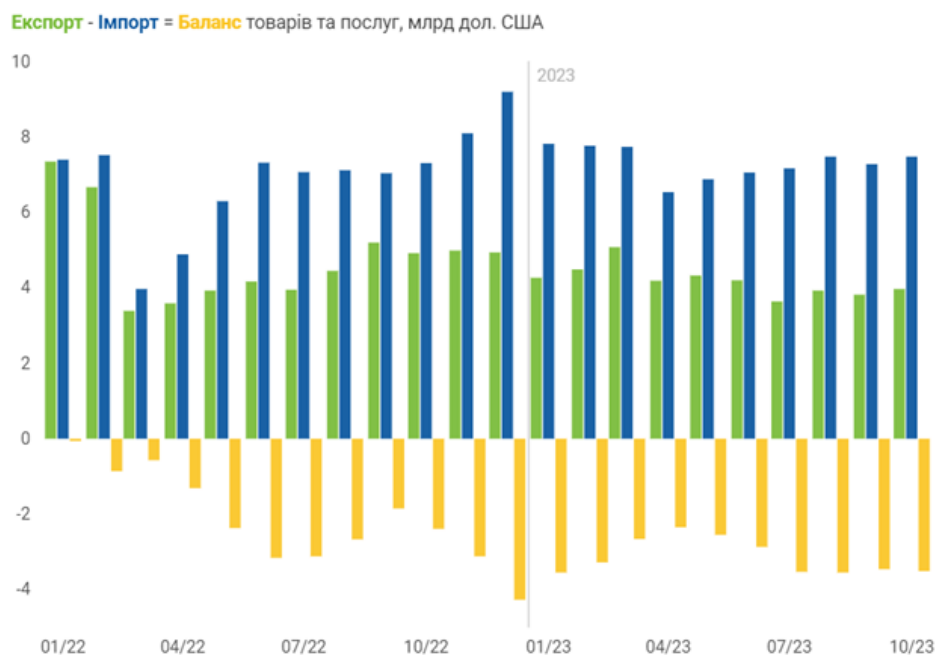


Рисунок 2.10 - Експорт і імпорт

З погіршенням погодних умов експорт електроенергії скоротився до нуля. Чистий експорт електроенергії з настанням холодів став негативним — Україна має дефіцит в електромережі та змушена імпортувати електроенергію з-за кордону.

Однією з головних причин скорочення виробництва є ускладнення експортної логістики. Лише менша частина продукції може бути спожита на внутрішньому ринку. З 3,9 млн т прокату, виробленого за 9 місяців 2023 року, 1,8 млн т було спожито в Україні (45%). Раніше металургійний сектор експортував 4/5 своєї продукції. Покращення морської логістики необхідне для виживання галузі.

Питання логістики залишається критично важливим для сільського господарства України. Росія все ще зациклена на обмеженні можливостей України використовувати чорноморські та дунайські порти. Понад 116 вхідних рейсів (у тому числі кілька суден з імпортними товарами), 91 вихідний з використанням тимчасового морського коридору. Більшість вихідних суден перевозили зернові та олійні культури.

Урожай зернових та олійних культур може сягнути 79,1 млн т (прогноз Мінагрополітики) або навіть 81,6 млн т (прогноз Української зернової асоціації). Покращення експортних потужностей є нагальною потребою.

За інформацією Держстату, у жовтні інфляція порівняно з вереснем становила 0,8% — ціни зростали другий місяць поспіль. Від початку року інфляція склала 3,8%.

Найбільше подорожчали транспорт (+1,5% за місяць) і продукти та напої (+1,0%). Серед продуктів найбільше подорожчали овочі (+14,0% за місяць) та яйця (+10,1%). Втім, ціни на ці продукти все ще були суттєво нижчими, ніж рік тому: овочі на 20,2% дешевші, ніж у жовтні 2022, яйця — на 15,0%.

Трохи подешевшали за місяць предмети домашнього вжитку — на 0,3%.

У річному вимірі інфляція у жовтні становила 5,3% порівняно з 7,1% у вересні.

НБУ зменшив облікову ставку до 16%, але залишив незмінними процентні ставки за своїми операціями з банками. Отже, на депозитні та кредитні ставки зміна ставки не вплине. Дохідність однорічних гривневих військових облігацій зменшилася до 17,3%. Середні ставки за депозитами фізичних осіб (UIRD) зменшилися до коридору 13-14%, але значно перевищують рівень інфляції.

У жовтні міжнародні резерви України скоротились на 1,9% до 39,0 млрд доларів США. Це сталося через більші обсяги валютних інтервенцій, викликані переходом до керовано гнучкого курсу (деталі нижче), та недостатніми обсягами іноземної фінансової допомоги.

2 жовтня НБУ оголосив про відмову від фіксованого курсу та перехід до режиму керованої гнучкості. Тепер офіційний курс встановлюватиметься НБУ за результатами торгів на міжбанку; Нацбанк буде стежити за будь-якими коливаннями курсу та, за потреби, згладжувати їх, не допускаючи різких змін. Готівковий курс практично не змінювався: 37,50-38,15 грн/дол. станом на 1 жовтня, 37,77–37,85 грн/дол. станом на 1 листопада (рис. 2.11).

Обсяг депозитів домогосподарств збільшився як для строкових гривневих депозитів, так і для депозитів на вимогу через високі відсоткові ставки на фоні

інфляції. Строкові депозити в іноземній валюті продовжують зростати, зрівнявшись за обсягами з гривневими. З іншого боку, депозити на вимогу в іноземній валюті продовжили тенденцію до скорочення.

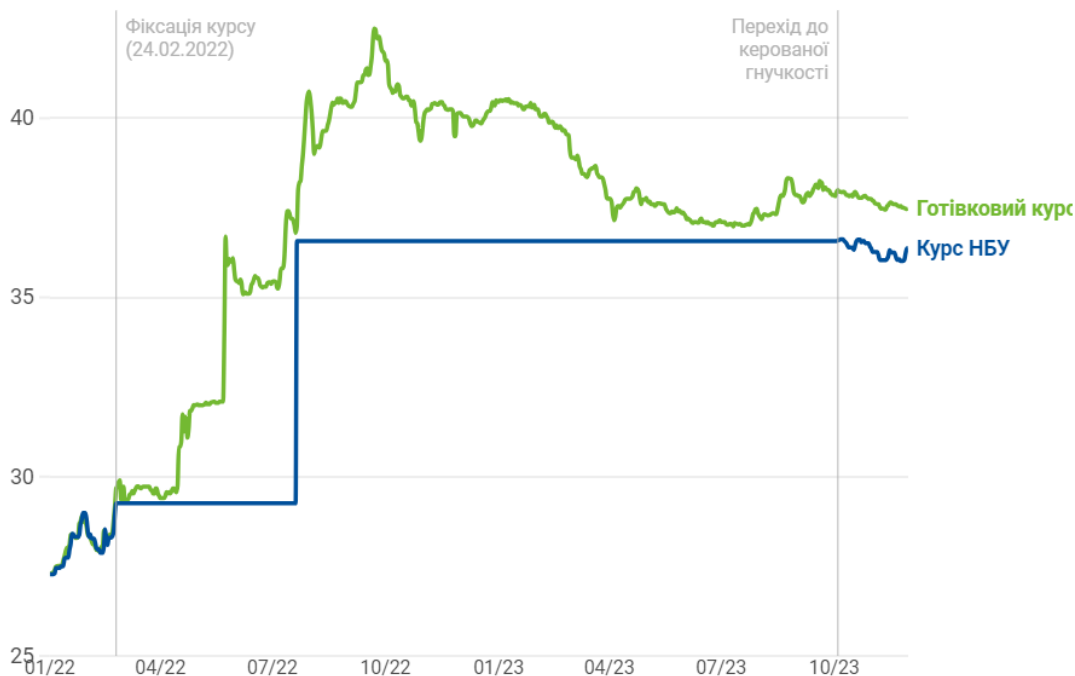


Рисунок 2.11 - Курс національної валюти

У вересні обсяг гривневих корпоративних кредитів перевищив показник грудня 2021 року; обсяг цих кредитів повільно, але стабільно зростає з травня 2023 року. Попит на гривневі корпоративні кредити зріс, як і попит на роздрібні кредити, причому більшість банків очікують подальшого зростання своїх корпоративних і роздрібних кредитних портфелів протягом наступних 12 місяців, згідно з даними Огляду банківського кредитування. Більшість кредитів, як і раніше, надається за програмою «Доступні кредити 5-7-9%».

НБУ покращив прогноз зростання ВВП на 2023 рік до 4,9% з 2,9% у попередньому, липневому прогнозі. Серед ключових причин покращення прогнозу – подальша адаптація бізнесу та домогосподарств до умов війни, гарні врожаї, розширення альтернативних шляхів експорту та вищі бюджетні видатки. Прогноз зростання ВВП у 2024 році також було дещо покращено, з 3,5% до 3,6% (рис. 2.12).

Податкові надходження у жовтні склали 92,4 млрд грн. ПДВ становить 66% жовтневих надходжень (середньорічний показник – 52%). Слабкі показники надходжень від акцизів та рентної плати за користування надрами збалансували більші надходження від ПДВ.

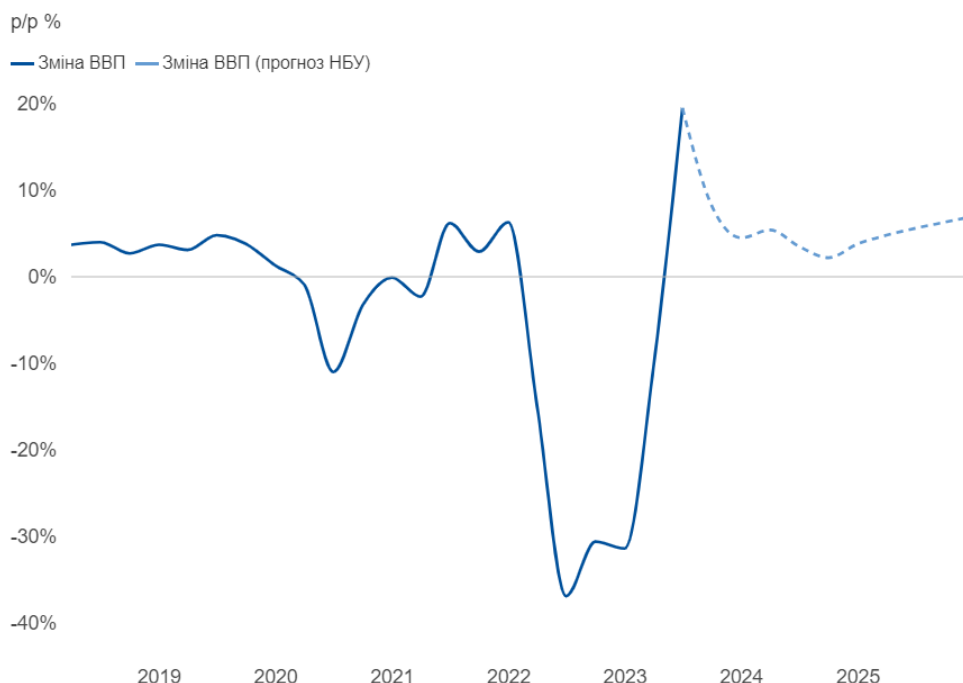


Рисунок 2.12 - Прогноз ВВП

Щомісячні витрати на оборону подвоїлися (285 млрд грн), сягнувши 64% від загальних витрат, а загальні витрати склали 447 млрд грн. Витрати на зброю та боєприпаси зросли на 69 млрд грн, на нелетальні засоби та персонал – на 75 млрд грн, деталі засекречені. Збільшення на 8 млрд грн за напрямом “Правосуддя та правоохоронна діяльність” було витрачено на прикордонну службу та Національну гвардію. Ще 5 млрд грн вперше було витрачено без функціонального призначення за засекреченою програмою.

Проведемо статистичний аналіз зв’язку макроекономічних показників і показників фінансової стійкості підприємства для оцінки впливу кризових явищ в економіці України на фінансову стійкість ТОВ «Сандора».

Дані для статистичного аналізу наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Статистичні дані для регресійного аналізу

Період	Чистий прибуток, млн. грн.	Чистий дохід від реалізації, млн. грн.	Активи, млн. грн.	Власний капітал, млн. грн.	Ставка по кредиту, %	Інфляція, %	Курс національної валюти, грн./дол. США
2019	593	10404	5071	-400	24,1	4,1	25,85
2020	-250	10342	5906	372	23,6	5,0	26,96
2021	321	12031	6569	640	24,8	10,0	27,29
2022	-2807	6424	5554	-2166	19,5	26,6	36,57

Виявимо залежність чистого прибутку від всіх інших факторів:

1. Залежність чистого доходу і чистого прибутку:

- $y = 0,6115 \cdot x - 6528,5554$;
- лінійний коефіцієнт кореляції 0,937.

В нашому випадку зв'язок між чистим прибутком і чистим доходом від реалізації дуже високий і прямий.

2. Залежність активів і чистого прибутку:

- $y = 0,3565 \cdot x - 2594,6913$;
- лінійний коефіцієнт кореляції 0,145.

В нашому випадку зв'язок між чистим прибутком і активами дуже низький і прямий.

3. Залежність власного капіталу і чистого прибутку:

- $y = 1,0682 \cdot x - 120,7736$;
- лінійний коефіцієнт кореляції 0,869.

В нашому випадку зв'язок між чистим прибутком і власним капіталом високий і прямий.

4. Залежність чистого прибутку від ставки по кредиту:

- $y = 639,1911 \cdot x - 15237,1451$;
- лінійний коефіцієнт кореляції 0,981.

В нашому випадку зв'язок між чистим прибутком і ставкою по кредиту дуже високий і прямий.

5. Залежність чистого прибутку від інфляції:

- $y = -139,9281x + 1062,9287$;
- лінійний коефіцієнт кореляції -0,94.

В нашому випадку зв'язок між чистим прибутком і ставкою по кредиту дуже високий і зворотній.

6. Залежність чистого прибутку від курсу національної валюти:

- $y = -307,2322x + 8425,445$;
- лінійний коефіцієнт кореляції -0,983.

В нашому випадку зв'язок між чистим прибутком і ставкою по кредиту дуже високий і зворотній.

Таким чином, погіршення економічних процесів в Україні негативно позначилось на фінансовій стійкості ТОВ «Сандора», оскільки збільшення інфляції і знецінення гривні позначилось зниженням прибутку.

2.4 Напрямки вдосконалення стійкості бізнесу в умовах кризових явищ в економіці України на прикладі ТОВ «Сандора»

Пропонований інвестиційний проект полягає в організації виробництва фріпсів.

У світі здорового харчування все більше й більше уваги приділяється споживанню натуральних продуктів та снєків. Одним з таких нових трендів є фріпси або фруктові чіпси [32].

Максимально допустима температура нагріву фруктів, як правило, не перевищує 60 °C[33].

Якісні чіпси можуть вийти лише з сировини, яка відповідає ДСТУ 8133:2015 «Яблука свіжі середніх та пізніх термінів досягання. Технічні умови» [34], ТУ У 10.3-05417118–053:2016 «Чіпси фруктові, овочеві» [35].

Виробництво сухофруктів в Україні регламентується Законом України «Проосновні засади та вимоги до безпеки та якості харчових продуктів» [36].

Технологія виробництва фріпсів є повністю екологічною.

Для організації нового виробництва не потрібно шукати додаткові споруди, у підприємства є територія для організації виробничих цехів.

Оскільки підприємство працює на ринку вже багато років, то організація нового підприємства, його реєстрація і т. ін. не потрібні.

В організаційну структуру підприємства буде доданий ще один відділ, фрагмент нової організаційної структури представлений на рис. 2.13.

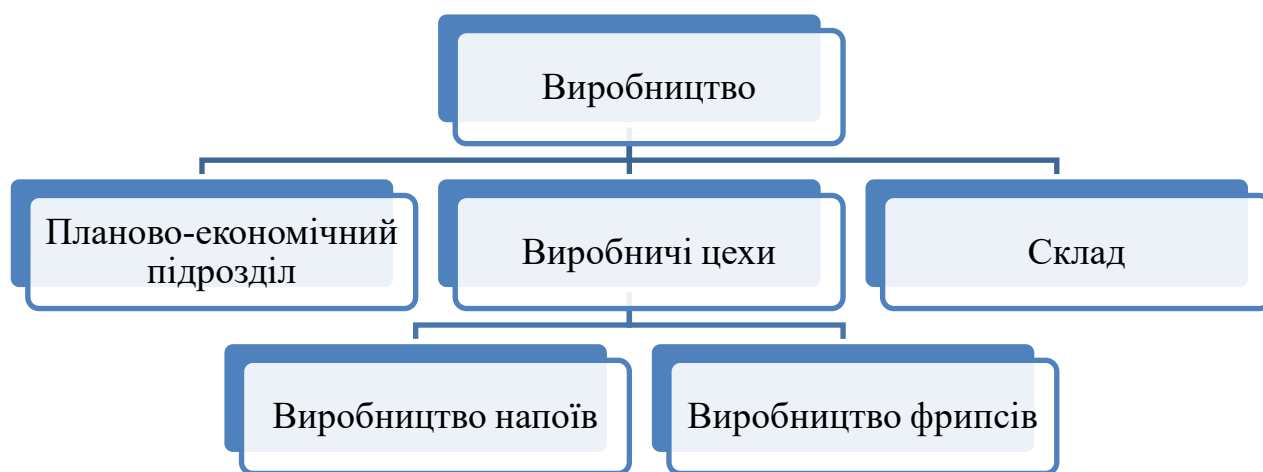


Рисунок 2.13 – Оновлена організаційна структура ТОВ «Sandora» (фрагмент)

На кожну одиницю устаткування для його обслуговування потрібно 2 чол., для інфрачервоної сушки – по 1 чол. на 5 одиниць устаткування, і для холодильної шафи по 1 чол., тобто додатково потрібно найняти $13 * 2 + 215 / 5 + 4 * 1 = 73$ чол. Також потрібно врахувати можливі простой чи хвороби персоналу, тож кількість працівників виробництва планується на рівні $73 * 1,1 = 80$ чол. Допоміжний персонал складе 10% від кількості виробничого, тобто 8 чол.

Розрахуємо витрати на персонал: табл. 2.13.

Таким чином, витрати на оплату праці складуть 8566 тис. грн./рік.

Для поширення інформації про нову продукцію підприємства рекомендується опублікувати на власних сторінках в Інстаграм і Фейсбук.

Таблиця 2.13 - Витрати на персонал

Категорія персоналу	Кількість, чол.	Заробітна плата, грн./ міс.	Річна заробітна плата, тис. грн.	Податки, тис. грн.
Виробничий персонал	80	20000	19200	7968
Керівник виробництва	1	40000	480	199,2
Допоміжний персонал	8	10000	960	398,4
Всього	89	-	20640	8565,6

Ціна таргетованої реклами в Інстаграм – мінімум \$1 на добу. Максимум залежить від персональних налаштувань, густини конкуренції у ніші бізнесу та інших індивідуальних факторів [37].

У Фейсбуці для невеликого міста або густонаселеного району мегаполісу оптимальним буде рекламний бюджет у 7600 грн., для великих міст – 12 700-15300 грн., для всієї країни – понад 20 300 грн. на місяць [38].

Маркетинговий бюджет на рекламу в соціальних мережах представлений в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Маркетинговий бюджет на рекламу в соціальних мережах, тис. грн.

Витрати	На 1 добу	На місяць
Реклама Інстаграм	0,4	12
Реклама Фейсбук	0,66	20,3
Всього	1,06	32,3

Таким чином, витрати на маркетинг в соціальних мережах в 2024р. прогноуються на рівні $32,3 * 12 = 387,6$ тис. грн.

Розглянемо рекламу на ТБ.

За підсумками 2023 року відновлення телерекламного ринку сягне 55% від об'ємів 2021 року у національній валюті. Так, за 2023-й суттєво збільшили активність чи повернулися в ефір: Nestle, L'Oréal, Coca-Cola, PepsiCo, Henkel, Unilever, Danone, Beiersdorf, Reckitt Benckiser та інші [39].

ТОВ «Сандора» також буде проводити рекламне інформування споживачів на ТБ. Рейтинг телеканалів у 2023р. представлено на рис. 2.14.

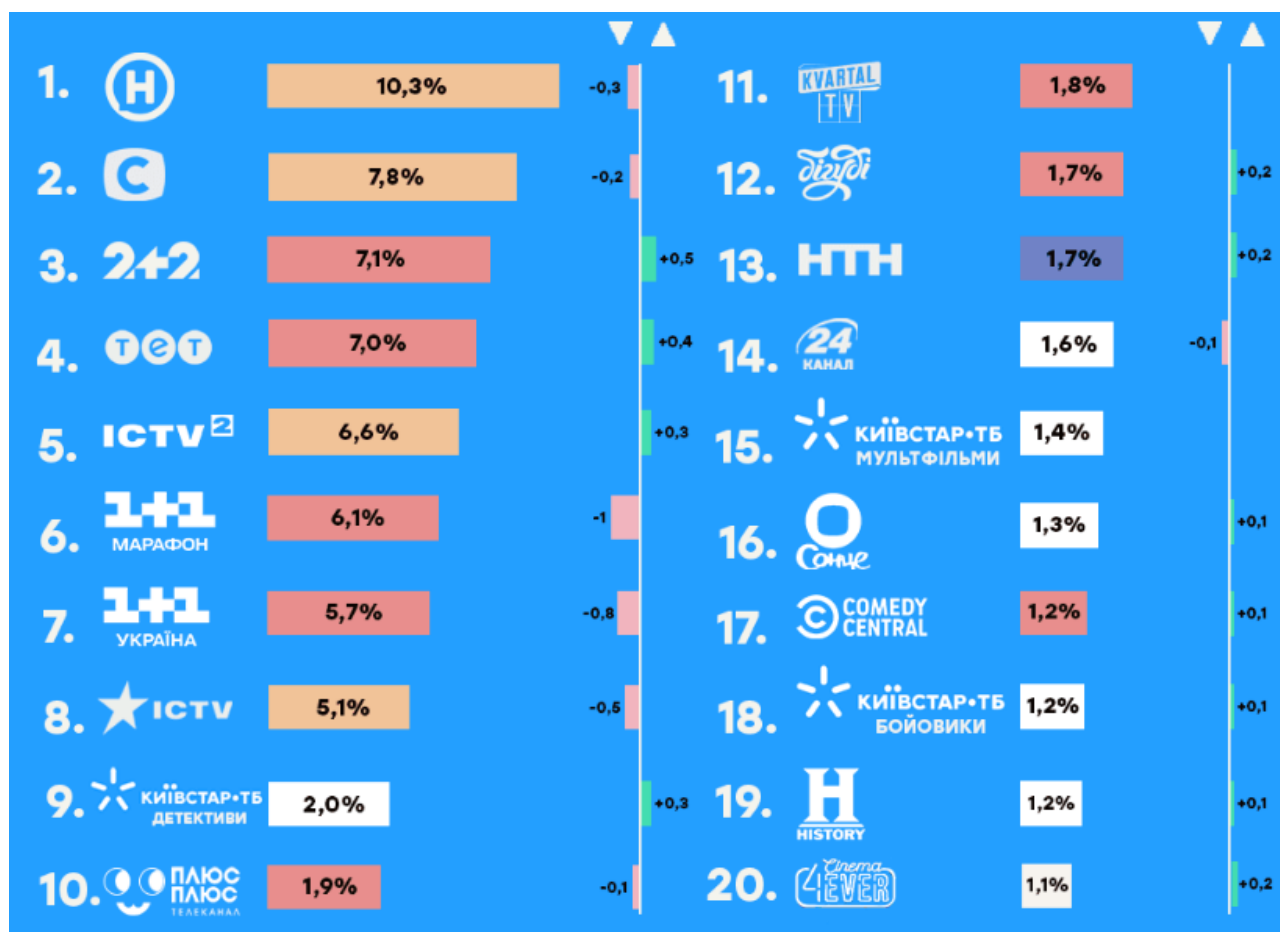


Рисунок 2.14 - Рейтинг телеканалів у 2023р.[40]

Найвищу сходинку у ТОПі телеканалів липня займає Новий, отримавши частку 10,3% (на -0,3 п.п. частки менше до червня 2023 року). На другій позиції залишається СТБ із часткою 7,8% (-0,2 п.п).

Наростивши найкращу частку з початку 2023 року — 7,1% (+0,5 п.п частки) — на третє місце в рейтингу вийшов телеканал 2+2.

На четверту позицію з 7,0% частки за результатами липня піднявся ТЕТ, який наростив +0,4 п.п. частки відповідно до червня. Далі, на 5 сходинці, розташувався ICTV2 з 6,6% частки (+0,3 п.п). Шосте місце займає 1+1 Марафон (-1 п.п.), який транслює "Єдині новини", з середньою часткою 6,1%.

Лідером у рейтингу медіагруп залишається 1+1 media, яка у липні сумарно зібрала 32,8% частки (-0,8 п.п. частки до червня). StarLightMedia опинилася на 2-й сходинці з 31,2% (-0,6 п.п. частки). Стосовно Inter Media Group, то група завершила місяць на третій позиції з часткою 3,2% (+0,1 п.п. частки) [40].

Представимо вартість реклами на різних каналах: табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Вартість реклами на ТБ в 2018р.[41; 42]

Канал	Вартість 19,00-20,00, грн./30сек.		Вартість 20,00- 21,00, грн./30сек.		Вартість 21,00- 22,00, грн./30сек.	
	будні	вихідні	будні	вихідні	будні	вихідні
Новий	25080 (prime time)					
СТБ	46590 (prime time)					
ICTV	31260 (prime time)					
1+1 і ТЕТ	21115	16950	23695	23345	24590	29300
	27750 (prime time)					

Зробимо деякі пояснення щодо представлених даних. Наразі канали не публікують інформацію щодо вартості реклами на ТБ, проаналізовані сайти і інформація по зазначених каналах дає змогу зробити наступний висновок: якщо потрібно розмістити рекламу, то треба формувати рекламний запит на вказані на сайтах телеканалів контакти. Тому отримати актуальні ціни не представляється можливим. Тому знайдені ціни минулих років по звичайній рекламі і політичній рекламі. Пропонується знайти середню вартість реклами і порівняти її з ціною політичної реклами. Отримано, що середня вартість звичайної реклами на 1+1 та ТЕТ складає 23166 грн./30 сек. При цьому політична реклама коштує 27750 грн/30сек. Тож звичайна реклама дешевша за політичну на $23166 / 27750 * 100 - 100 = -16,52\%$.

Оскільки ціни представлені за 2018р., то треба їх узгодити з можливими цінами за 2023р. Для цього проаналізована інформація щодо підвищення цін у 2019-2023рр.

Головний принцип, якого дотримуються канали на ТБ, – відштовхуватись від ціни 2021 року. Вона є основою і навколо неї будують прайси. За оцінками, інфляція становитиме в середньому 5% від ціни 2021 року [43]. Тобто ціни у 2024р. будуть вищими за ціни 2021р. на 5%.

Рівень інфляції в 2021р. склав 10%, тож ціни 2020р. підвищились на 10%, а в 2020р. – 5%, тобто ціни 2020р. на 5% вище за ціни 2019р.; у 2019р. інфляція склала 4,1%, тож ціни 2018р. підвищились на цей відсоток [44].

Таким чином, можна прогнозувати вартість реклами у 2024р. на 1+1 і ТЕТ:
 $23166 * 1,041 * 1,05 * 1,1 * 1,05 = 23166 * 1,26 = 29189$ грн./30 сек.

Представимо прогнозні ціни на рекламу на ТБ на 2024р.: табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Прогноз цін на рекламу на ТБ на 2024р.

Канал	Вартість політичної реклами в 2018	Вартість звичайної реклами в 2018р.	Вартість звичайної реклами в 2024р.
Новий	25080	$25080 * (1-0,1652) = 20937$	$20937 * 1,26 = 26381$
СТБ	46590	38893	49005
ICTV	31260	26096	32881
1+1	27750	23166	29189

Пропонується у період з 19 години вечора по 22 годину замовляти по 1 рекламі на кожному каналі щогодини.

Витрати на рекламу на ТБ на 1 день представлені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 - Витрати на рекламу на ТБ на 1 день

Канал	Вартість звичайної реклами в 2024р., грн. за 30 сек.	Кількість показів	Витрати, тис. грн.
Новий	$20937 * 1,26 = 26381$	3	79,14
СТБ	49005	3	147,02
ICTV	32881	3	98,64
1+1	29189	3	87,57
Всього	-	12	412,37

Таким чином, щоденний бюджет витрат на рекламу на ТБ складе 412,37 тис. грн.

Реклама на білбордах і призмах (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Вартість реклами на білборді [45]

Конструкція	Діапазон цін по містам та їх областям (грн без ПДВ)				
	Київ	Харків	Дніпро	Одеса	Львів
Білборд 3x6	6 500-20000 грн.	4 000-9 500 грн.	4 000-13 500 грн.	3500-15 500 грн.	5 100-16 700 грн.
Призма 3x6	6 500-25 000 грн.	3 000-10 000 грн.	5 000-12 000 грн.	3 000-10 000 грн.	7 000-16 700 грн.
Скрол	3 500-18 000 грн.	4 000-12 000 грн.	4 000-12 300 грн.	2 500-11 200 грн.	8 000-13 500 грн.
Брендмауер	—	15 000-138 000 грн.	—	—	—
Сітілайт	1 400-15 000 грн.	1 200-4 500 грн.	2 000-6 500 грн.	1 500-5 500 грн.	2 500-5 000 грн.

Пропонується замовити білборди у розглянутих містах по 10 одиниць в кожному $10 * (6500 + 4000 + 4000 + 3500 + 5100) * 5 / 1000 * 12 \text{ міс.} = 13860 \text{ тис. грн.}$ і призми $10 * (6500 + 3000 + 5000 + 3000 + 7000) * 5 / 1000 * 12 \text{ міс.} = 14700 \text{ тис. грн.}$

Реклама на транспортних засобах представлена в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Вартість реклами на транспорті [46]

Місячне розміщення	Розміщення	Друк і монтаж
Вікна маршруток 1 сторона	350	350
Вікна маршруток 2 сторони	600	700
Борт автобуса	400	350
Задні вікна маршруток	380	350
Повне брендуння маршруток (до 70%)	1000	350/кв.м.
Повне брендуння тролейбуса	3400 грн/квартал	Нанесення реклами 350/кв.м.
12000 грн/рік	Підготовка і демонтаж 4800 грн	

Пропонується замовити рекламу на бортах 1000 автобусів по всій країні: $(350 + 400 * 12) * 1000 / 1000 = 5150 \text{ тис. грн.}$

Представимо графік реалізації рекламної комунікації: табл. 2.20.

Таблиця 2.20 - Періодичність рекламної комунікації

Вид реклами	4 кв. 2024	1 кв. 2025	2 кв. 2025	3 кв. 2025
Інстаграм і Фейсбук	+	+	+	+
Телебачення	+	+		
Білборди і призми	+	+	+	+
Транспортні засоби	+	+	+	+

Маркетинговий бюджет інвестиційного проекту подано у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 - Маркетинговий бюджет, тис. грн.

Витрати	Сума, тис. грн.
Інстаграм і Фейсбук	387,6
Телебачення	74226,6
Білборди і призми	28560
Транспортні засоби	5150
Всього	108324,2

Сукупні витрати на маркетинг складуть 108324,2 тис. грн.

Таким чином, запропоновано проводити активну маркетингову діяльність за допомогою зовнішньої реклами, рекламі на ТБ і в Інтернеті. Найбільший рівень рекламної активності планується на стадії виходу продукції на ринок – у перші 6 місяців з дати початку випуску продукції.

Підберемо устаткування для виробництва фріпсів (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 - Устаткування для виробництва фріпсів [47; 48; 49; 50; 51]

Устаткування	Потужність, кг/год.	Ціна, грн./од.	Кількість, од.	Сума, тис. грн.
Мийка для фруктів	3000	416000	3	1248
Слайсер	3500	2000000	3	6000
Інфрачервона сушка	42	300000	215	64500
Холодильна шафа	240	72440	4	289,76
Фасувальний автомат	2700 уп.	496000	7	3472
Всього	-	-	-	75509,8

Таким чином, інвестиції в устаткування складуть 75510 тис. грн.

Фінансування проводиться за власний рахунок, тобто кредит не застосовується.

Виходячи із амортизаційної політики підприємства, строк корисного використання обладнання встановлено на рівні 10 років (при 5 роках мінімально допустимих для даної групи основних засобів згідно податкового законодавства).

Амортизація становить 10% щороку, тобто $75510 * 0,1 = 7551$ тис. грн.

Виробнича потужність: $3000 \text{ кг} * 8 \text{ год.} * 3 \text{ од.} * 0,1 = 7200 \text{ кг/день}$.

Річна потреба в сировині складає $3000 \text{ кг} * 2008 \text{ год} = 6024000 \text{ кг}$.

Структура асортименту фріпсів залежить від ринкового попиту на різні фрукти. Найбільш популярними фруктовими фріпсами є яблучні, грушеві, ананасові, з ківі, бананові, апельсинові [32].

Асортимент продукції та вартість закупівлі представлені в табл. 2.23.

Витрати на закупівлю сировини складають 143974 тис. грн.

Треба також передбачити додаткові витрати, які можуть бути при виробництві та транспортуванні продукції. Їх величина планується на рівні 5% від витрат на сировину, тобто $143974 * 0,05 = 7199$ тис. грн.

Таблиця 2.23 - Асортимент продукції та вартість закупівлі [52; 53; 54; 55; 56; 57]

Фрукти	Частка, %	Обсяг закупівлі, кг	Ціна, грн. / кг	Витрати, тис. грн.
Яблука	30	1807200	11	19879
Груші	20	1204800	18	21686
Ананаси	10	602400	50	30120
Ківі	10	602400	52,5	31626
Банани	15	903600	25	22590
Апельсини	15	903600	20	18072
Всього	100	6024000		143974

Останніми витратами, які треба передбачити, є витрати на пакування продукції.

Розробимо дизайн пакування: рис. 2.15.



Рисунок 2.15 - Дизайн пакування

Вартість 1 пакету складає 4,3 грн. [58]. При обсягах виробництва $6024000 * 0,1 = 602400$ кг і упаковки в 50гр, кількість пакетів на рік становить $602400 * 1000 / 50 = 12048000$ од., а витрати складають $12048000 * 4,3 / 1000 = 51806$ тис. грн.

Далі треба визначити обсяг реалізації. Передбачається, що у 2024р. підприємство зможе реалізувати 50% максимальної потужності, так як продукція

ще буде невідомою для споживача. З 2025р. підприємство почне працювати на 100% потужності. У 2026р. прогнозується зростання попиту на 10% [59].

Рівень рентабельності планується у 40% від собівартості виробництва. При такому рівні рентабельності середня ціна 1 упаковки продукції на 50гр буде коштувати без ПДВ: $51029 / (12048000 / 4 * 0,5) * 1000 = 33,88$ грн. (40,66 грн. з ПДВ). На ринку аналогічна продукція продається значно дорожче [60], тож пропозиція буде цікавою для споживачів.

Сформуємо бюджет доходів і витрат в табл. 2.24.

Таблиця 2.24 - Бюджет доходів і витрат

Показник	4 кв. 2024	2025	2026	2027
Дохід від реалізації	51029	335629	364046	395304
Собівартість виробництва, в т.ч.	36449	239735	260033	282360
Сировина	17997	143974	158371	174208
Пакування	6476	51806	56987	62685
Персонал	5160	20640	20640	20640
Податок на заробітну плату	2141	8566	8566	8566
Амортизація	3776	7551	7551	7551
Інші витрати	900	7199	7919	8710
Реклама	27081	52654	34098	34098
Дохід до оподаткування	-12501	43240	69915	78847
Податок на прибуток	0	7783	12585	14192
Чистий прибуток	-12501	35457	57331	64654

З табл. 2.24 видно, що у 4 кварталі 2024р. діяльність ще не буде прибутковою, так як витрати більші за доходи, однак з 2025р. виробництво стане прибутковим і рівень прибутку почне збільшуватись.

Далі потрібно провести дисконтування грошових потоків. Визначимо ставку дисконтування методом кумулятивної побудови.

1. Безризикова ставка (ставка рефінансування НБУ): 16%.
2. Премії за ризики:
 - ризик зміни базової ставки – 2%;
 - відмінності у ліквідності вкладень – 5%;
 - відмінності в умовах вкладень – 5%;
 - специфічні ризики галузі – 1%;
 - специфічні ризики проекту – 1%;

- компенсація за місцерозташування – 3%;
- компенсація необхідності в компетентному управлінні – 1%.

Таким чином, ставка для дисконтування складає $16 + 2 + 5 + 5 + 1 + 1 + 3 + 1 = 34\%$.

Очистимо ставку від інфляції:

$$dp = (1 + 0,34) / (1 + 0,05) - 1 = 0,2762 \text{ (27,62\%)}$$

Дисконтування грошових потоків представимо в табл. 2.25.

Таблиця 2.25 - Дисконтування грошових потоків

Показник	4 кв. 2024	2025	2026	2027
Чистий прибуток	-12501	35457	57331	64654
Амортизація	3776	7551	7551	7551
Чистий прибуток + Амортизація	-8726	43008	64882	72205
Ставка дисконтування	0,7836	0,6140	0,4811	0,3770
Дисконтований чистий дохід	-6837	26406	31215	27220

Розрахуємо показники інвестиційної привабливості проекту.

$$NPV = -6837 + 26406 + 31215 + 27220 - 75510 = 78004 - 75510 = 2494 \text{ тис. грн.}$$

$$PI = 78004 / 75510 = 1,03$$

$$DPP = 75510 / (78004 / 3,25) = 3,15 \text{ роки}$$

$$PP = 75510 / ((-8726 + 43008 + 64882 + 72205) / 3,25) = 75510 / 52729 = 1,43 \text{ року}$$

IRR знайдемо за допомогою функції Ексель «ВСД»: 395%.

Таким чином, проект інвестиційно привабливий, оскільки $NPV > 0$, $PI > 1$, PP майже 1,5 року.

Враховуючи кризовий стан економіки, до відновлення економіки і зростання споживчого попиту є суттєві сумніви. Тому серед ризиків виділимо зниження попиту на 10% і збільшення витрат на 10%.

Таблиця 2.26 - Бюджет доходів і витрат з урахуванням ризиків

Показник	4 кв. 2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації	49123	327641	355774	386720
Собівартість виробництва, в т.ч.	38986	260033	282360	306921
Сировина	19796	158371	174208	191629
Пакування	7123	56987	62685	68954
Персонал	5160	20640	20640	20640
Податок на заробітну плату	2141	8566	8566	8566

Продовження таблиці 2.26

1	2	3	4	5
Амортизація	3776	7551	7551	7551
Інші витрати	990	7919	8710	9581
Реклама	29789	57920	37507	37507
Дохід до оподаткування	-19653	9689	35906	42292
Податок на прибуток	0	1744	6463	7613
Чистий прибуток	-19653	7945	29443	34679

З табл. 2.26 видно, що у 4 кварталі 2024р. діяльність ще не буде прибутковою, так як витрати більші за доходи, однак з 2025р. виробництво стане прибутковим і рівень прибутку почне збільшуватись.

Дисконтування грошових потоків представлено в табл. 2.27.

Таблиця 2.27 - Дисконтування грошових потоків

Показник	4 кв. 2024	2025	2026	2027
Чистий прибуток + Амортизація	-15877	15496	36994	42230
Ставка дисконтування	0,7836	0,6140	0,4811	0,3770
Дисконтований чистий дохід	-12441	9514	17798	15920

Розрахуємо показники інвестиційної привабливості проекту.

$$NPV = -12441 + 9514 + 17798 + 15920 - 75510 = 30792 - 75510 = -44718 \text{ тис. грн.}$$

$$PI = 30792 / 75510 = 0,41$$

$$DPP = 75510 / (30792 / 3,25) = 7,97 \text{ років}$$

$$PP = 75510 / ((-15877 + 15496 + 36994 + 42230) / 3,25) = 75510 / 24259 = 3,11 \text{ року}$$

IRR знайдемо за допомогою функції Ексель «ВСД»: 88%.

Таким чином, проект інвестиційно непривабливий, оскільки $NPV < 0$, $PI < 1$, DPP майже 8 років. Варто відмітити, що оцінені ризики можна вважати песимістичним сценарієм, оскільки попит не має знизитись. Річ в тому, що ринок, на який пропонується вийти, щорічно зростає, як і тренд на здорове харчування. Тим більше, що ціни, що пропонуються споживачу, в 2 рази нижчі, ніж у конкурентів, тому попит має зберегтись на рівні запланованого. При потребі, підприємство навіть може ще збільшити ціни.

Соціально-економічні наслідки проявляються в створенні нових робочих місць і збільшенні оплати податків:

Таблиця 2.28 - Податки від реалізації проекту

Податок	4 кв. 2024	2025	2026	2027
ПДВ	10206	67126	72809	79061
Зарплатні податки	2141	8566	8566	8566
Податок на прибуток	0	7783	12585	14192
Всього	12347	83475	93960	101819

Як видно з табл. 2.28, з розвитком бізнесу зростає і величина перерахованих податків. Якби підприємство не розвивало цей напрям діяльності, бюджет не отримав би ці надходження.

Крім того, можна пропонувати розвиток соціальної відповідальності. Підприємство з 2025р. може почати перераховувати кошти на підтримку ЗСУ, або ж допомагати постраждалим від агресії верствам населення.

ВИСНОВКИ

Фінансова стійкість підприємства представляє собою такий стан його фінансів та використання ресурсів, які забезпечують розвиток підприємства, зростання його прибутку і вартості бізнесу. Фінансова стійкість є показником оцінки фінансового стану, який відображає здатність (спроможність) підприємства функціонувати і розвиватися під впливом численної кількості ризиків, виконувати певні зобов'язання, гарантуючи собі стабільну прибутковість, ліквідність та платоспроможність.

Темпом сталого зростання компанії називається фінансово забезпечений темп приросту її капіталу, власного капіталу та обсягів продажів за умови, що компанія не випускає акцій, тобто не залучає власний капітал із зовнішніх джерел. Висловлюючись коректніше, темп сталого зростання – це забезпечений фінансовими ресурсами теоретичний темп приросту показників при припущенні, що ключові стратегічні індикатори операційної, фінансової та дивідендної політики компанії є постійними. До ключових стратегічних індикаторів, які за допущенням не повинні змінюватися, належать: оборотність активів, рентабельність продажів, фінансовий ліверидж та коефіцієнт накопичення.

Фінансова стійкість аналізується за допомогою коефіцієнтів фінансової стійкості, а також методики оцінки рівня достатності джерел для фінансування запасів. Стійкий розвиток оцінюється за допомогою моделей SGR. Також можна використовувати методи оцінки платоспроможності, рентабельності і ділової активності.

До факторів зовнішнього середовища, які характеризуються найбільшим впливом на фінансовий стан підприємства, належать: нестабільність економічної та політичної ситуації в країні, кризові явища в економіці, неконтрольованість і нестабільність фінансового ринку, низька ефективність державного управління, сезонні коливання у галузі, неефективність законодавчої бази, дефіцит технологічних нововведень тощо.

До внутрішніх факторів, що характеризуються значним негативним впливом на фінансовий стан підприємств, слід віднести такі фактори, як зростання дебіторської заборгованості, недостатність власних оборотних коштів, неефективність фінансових вкладень, значний відсоток морального та фізичного знецінення основних активів, низький рівень технологічного оновлення, відсутність достатньої мотивації працівників підприємства

З метою забезпечення фінансової стійкості підприємства необхідно сформулювати чіткі механізми протидії негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища, які забезпечують фінансову безпеку, розвиток стратегічного потенціалу та платоспроможності підприємства. У процесі управління фінансовою стійкістю доцільно застосовувати такі методи, як планування, оцінка та прогнозування. При цьому мають бути збалансовані активи і пасиви, доходи і витрати, а також всі грошові потоки. Дана оптимізація структури фінансових ресурсів забезпечує довгострокову ефективність використання наявних та потенційних ресурсів. Таким чином, за умови вдосконалення фінансово-економічного механізму управління діяльністю підприємства стане можливим досягнення довгострокових цілей, а також стабілізація та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Sandora – це один із найпопулярніших сокових брендів в Україні, еталон високої якості та натурального смаку соку. У виробництві продукції Sandora застосовуються інноваційні технології, що забезпечують сокам міжнародний рівень якості. Sandora — це розмаїття смаків соку з відбірної сировини: найкращих плодів фруктів та овочів, ягід.

Діяльність ТОВ «Sandora» характеризується погіршенням фінансових результатів, що проявляється в зниженні доходів і прибутку. Це, у свою чергу, негативно вплинуло на показники рентабельності – вони знизились і набули від’ємного значення, тобто ефективність діяльності знизилась.

В цілому, в 2020-2022рр. баланс визнаний неліквідним.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво нижче нормативу, однак має тенденцію до збільшення. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився, і не

відповідає нормативному значенню. Така ж ситуація і з коефіцієнтом поточної ліквідності – він нижче нормативного і його значення свідчить про те, що оборотних активів недостатньо для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами не тільки нижче нормативного значення, а й взагалі від'ємний, що зумовлене відсутністю у підприємства власних оборотних коштів.

Коефіцієнт автономії нижче нормативу і має від'ємне значення, що зумовлене відсутністю власного капіталу (від'ємним значенням даного розділу пасиву балансу у 2022р.). Підприємство фінансово нестійке.

Ділова активність підприємства в основному знизилась, так як більшість коефіцієнтів оборотності мають тенденцію до зменшення, а показники тривалості обороту навпаки збільшились.

Пропонується організація виробництва фріпсів.

Фріпси або фруктові чіпси мають безліч корисних властивостей для нашого здоров'я. Вони взагалі не містять штучних консервантів та барвників, які часто знаходяться в інших типах швидких снєків. Вони також багаті на вітаміни та мінерали, які зберігаються під час процесу сушіння, що робить їх ідеальним перекусом для тих, хто хоче бути здоровим та енергійним протягом дня.

Виробництво є повністю екологічно безпечним.

Маркетингові витрати сплановані у сумі 108324,2 тис. грн.

Організація нового виробництва планується з січня 2024р., а початок безпосереднього виробництва і реалізації почнеться з 4 кварталу 2024р.

Інвестиції в устаткування складуть 75510 тис. грн. Фінансування проводиться за власний рахунок, тобто кредит не застосовується. Амортизація становить 10% щороку, тобто 7551 тис. грн.

Виробнича потужність: 7200 кг/день. Витрати на закупівлю сировини складають 143974 тис. грн. Рівень рентабельності планується у 40% від собівартості виробництва.

У 4 кварталі 2024р. діяльність ще не буде прибутковою, так як витрати більші за доходи, однак з 2025р. виробництво стане прибутковим і рівень прибутку почне

збільшуватись. Проект інвестиційно привабливий, оскільки $NPV > 0$, $PI > 1$, PP майже 1,5 року.

Для оцінки ризиків проаналізовано стан економіки України. Виявлено, що до відновлення економіки і зростання споживчого попиту є суттєві сумніви. Тому серед ризиків виділимо зниження попиту на 10% і збільшення витрат на 10%.

У 4 кварталі 2024р. діяльність ще не буде прибутковою, так як витрати більші за доходи, однак з 2025р. виробництво стане прибутковим і рівень прибутку почне збільшуватись. За умови реалізації ризиків проект інвестиційно непривабливий, оскільки $NPV < 0$, $PI < 1$, DPP майже 8 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Our Common Future. World Commission on Environment and Development. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (дата звернення: 01.03.2024)
2. Ляшук К.П. Концепція сталого розвитку як базис корпоративної соціальної відповідальності у бізнесовому середовищі України. Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу векономіці. 2020. № 1(75). С. 121-129.
3. Заблоцький О.В., Андрусів К.Р., Карвацька Н.С. Концепція сталого розвитку як основа формування та оцінки стратегії підприємства. Грааль науки. 2024. № 36. С. 76-82.
4. Качула С.В., Півкач С.В. Роль ризик-менеджменту при оцінці фінансової стійкості підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-08-04/2023-9-08-04> (дата звернення: 01.03.2024)
5. Докієнко Л. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. №14. С. 25–31
6. Ізюмська В., Нікульшина А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/993/952> (дата звернення: 01.03.2024)
7. Ганін В., Алєкперов Р. Оцінка системи управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2020. № 11 (87). С. 149–152
8. Вівчар О.Й., Кос Т.Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. Молодий вчений. 2023. № 4. С. 115-119.

9. Platt H.D., Platt M.B., Chen G. Sustainable Growth Rate in Financial Distress. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02920515> (дата звернення: 01.03.2024)
- 10.Fonseka M.M. The Most Appropriate Sustainable Growth Rate Model For Managers And Researchers. URL: <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/6963/7038> (дата звернення: 01.03.2024)
- 11.Escalante C.L., Turvey C.G., Barry, P.J. Farm Level Evidence on Sustainable Growth Paradigm for Grain and Live Stock Farms. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b580442e1622fc0aa3df4db0301007f7de3e331c> (дата звернення: 01.03.2024)
- 12.Михалків А.А., Булезюк В.В. Фінансова стійкість підприємства з позиції системного підходу. Грааль науки. 2023. № 33. С. 66-71.
- 13.Пономарьова К.В. Аналіз ліквідності балансу вітчизняних підприємств в умовах дії воєнного стану. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет. 2023. С. 186-189.
- 14.Ванько І.П. Показники оцінки фінансового стану підприємства. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6b39859a-da70-4822-bb18-8646ddac7c3c/content> (дата звернення: 01.03.2024)
- 15.Головата Ю. Методичний інструментарій оцінки фінансової діяльності підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40859/2/MNPK_2023_Golovata_Y-Methodological_toolkit_for_39-42.pdf (дата звернення: 01.03.2024)
- 16.Гривківська О.В. Методичний підхід до оцінки рівня формування інвестиційного потенціалу аграрних підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2023. № 1. С. 41-46.

- 17.Нікольчук Ю.М. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. 2023. Трансформаційна економіка. № 4. С. 59-65.
- 18.Кисіль Я.С. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. Молодий вчений. 2023. № 9. С. 18-21.
- 19.Păcurari D. Models for Assessing the Profitability and Sustainable Growth of the Enterprise. URL: <https://www.ugb.ro/etc/etc2012no1/15fa.pdf> (дата звернення: 01.03.2024)
- 20.Hung R., Liu G. Study on the enterprise sustainable growth and the leverage mechanism. URL: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/325> (дата звернення: 01.03.2024)
- 21.De Wet J.H. Growth sales and value creation terms of the financial strategy matrix. URL: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/27371/06chapter6.pdf?sequence=7&isAllowed=y> (дата звернення: 01.03.2024)
- 22.Geiger J. J., Reyes M.G. Debt utilization and a company's sustainable growth. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1746453 (дата звернення: 01.03.2024)
- 23.Шергіна Л.А., Домшина Т.Р. Фактори впливу на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства в період кризи. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197238179.pdf> (дата звернення: 01.03.2024)
- 24.Ніколаєва Н.Ю., Майстро Р.Г. Теоретико-методологічні засади забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2023. № 4. С. 39-42.
- 25.Ємельянов О.Ю., Гаврась Д.Р., Степанків В.З. Потенціал підвищення фінансової стійкості підприємств: сутність, складники та послідовність оцінювання. Грааль науки. 2024. № 36. С. 48-52.
- 26.Рябенко Г.М., Верланов О.Ю., Звягінцева О.Б., Клименко С.О. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1. С. 125-128.

27. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52-1. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/19.pdf (дата звернення: 01.03.2024)
28. Офіційний сайт PepsiCo. URL: <https://www.pepsico.ua/who-we-are/mission-and-vision> (дата звернення: 01.03.2024)
29. Офіційний сайт Sandora. URL: <https://sandora.ua/> (дата звернення: 01.03.2024)
30. Сервер публікації звітності. URL: https://clarity-project.info/edr/22430008/finances?current_year=2022 (дата звернення: 01.03.2024)
31. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 01.03.2024)
32. Фріпси: що це таке та чому вони такі популярні в 2023? URL: <https://dryfoodacademy.com/blog/pro-susheni-produkty/fripsy-shho-cze-take-ta-chomu-vony-staly-takymy-populyarnymy/> (дата звернення: 01.03.2024)
33. Гусарова О.В. Інтенсифікація тепломасопереносу під час одержання чипсів з яблук. URL: http://ittf.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/06/diss_husarova-o.v.pdf (дата звернення: 01.03.2024)
34. ДСТУ 8133:2015 «Яблука свіжі середніх та пізніх термінів досягання. Технічні умови». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=81228 (дата звернення: 01.03.2024)
35. ТУ У 10.3-05417118-053:2016 «Чипси фруктові, овочеві». URL: <http://ittf.kiev.ua/naukovi-pidrozdili/nestacionarnogo-teplomasoperenosu-v-procesax-sushinnya-ntps-3/detalni-napryamki-diyalnosti-viddiluv-ntps/> (дата звернення: 01.03.2024)
36. Закон України «Про основні засади та вимоги до безпеки та якості харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.03.2024)
37. Скільки коштує реклама в «Інстаграм». URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/skolko-stoit-reklama-v-instagrame> (дата звернення: 01.03.2024)

- 38.Ціни на рекламу в facebook 2023. URL:<https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-facebook/>
(дата звернення: 01.03.2024)
- 39.Відновлення ринку реклами на ТБ у 2023-му сягне 55% від об'ємів 2021 року у гривні – прогноз Ocean Media Plus.
URL:<https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20231106-vidnovlennya-rynku-reklamy-na-tb-u-2023-mu-syagne-55-vid-obyemiv-2021-roku-u-gryvni-prognoz-ocean-media-plus/>(дата звернення: 01.03.2024)
- 40.Аналітика від Київстар ТБ: які канали стали лідерами телеперегляду у липні 2023 року. URL:<https://www.unian.ua/techno/communications/analitika-vid-kijivstar-tb-yaki-kanali-stali-liderami-telepereglyadu-u-lipni-2023-roku-12357591.html>(дата звернення: 01.03.2024)
- 41.Реклама на регіональному ТБ. URL:<https://effect-m.com/uk/reklama-na-tb/reklama-na-regionalnomu-tb/>(дата звернення: 01.03.2024)
- 42.Скільки коштує політична реклама на телебаченні, – Рух ЧЕСНО. URL:
<https://dyvys.info/2019/01/11/skilky-koshtuye-politychna-reklama-na-telebachenni-ruh-chesno/>(дата звернення: 01.03.2024)
- 43.Круте телевізійне піке. Телеканали заробили на рекламі в п'ять разів менше, ніж до війни. Що буде далі з цим бізнесом. URL:<https://forbes.ua/company/dobyudzhativ-2021-roku-mi-povernemosya-lishe-u-2024-mu-skilki-v-viynu-zaroblyae-ukrainske-telebachennya-27122022-10761>(дата звернення: 01.03.2024)
- 44.Інфляція в Україні.
URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>(дата звернення: 01.03.2024)
- 45.Ціна на зовнішню рекламу. URL: <https://effect-m.com/uk/zovnishnya-reklama/bilbordi-abo-reklamni-shhiti/reklama-na-bilbordah-tsina> (дата звернення: 01.03.2024)
- 46.Реклама на транспорті. URL:https://urd.com.ua/transport_advertising(дата звернення: 01.03.2024)

- 47.Мийка барботажна для ягід, овочів, фруктів, без обдування.
URL:https://agrovektor.com/ua/physical_product/1007315-moyka-barbotazhnaya-dlya-yagod-ovoschey-fruktoy-bez-obduva.html(дата звернення: 01.03.2024)
- 48.Слайсер. URL:<https://pbeu.com.ua/goods/mashina-dlya-rezki-na-slaysery-urschel-modeli-ss/>(дата звернення: 01.03.2024)
- 49.Сушильна лінія.URL: <https://uasushka.com.ua/sushilni-linii.html>(дата звернення: 01.03.2024)
- 50.Холодильна шафа. URL:https://holodmax.com.ua/shkafyi-holodilnyie/shkafyi-dlya-hraneniya/xolodilnyij_shkaf_1400_1_hurakan_hkn-gx1410tn_inox.html(дата звернення: 01.03.2024)
- 51.Фасувальний автомат. URL:<https://pack-tech.com.ua/ua/p1006294841-pnevmomechanicheskij-fasovochnyj-avtomat.html>(дата звернення: 01.03.2024)
- 52.Яблуко. URL:<https://agrotorg.net.ua/board/m-547591/prodam-yabluka/>(дата звернення: 01.03.2024)
- 53.Груша. URL:<https://agrotorg.net.ua/board/m-486855/prodayemo-svizhu-grushu/>(дата звернення: 01.03.2024)
- 54.Ананас. URL:<https://flagma.ua/uk/prodaem-ananasy-kosta-rika-kolumbiya-optom-o4286252.html>(дата звернення: 01.03.2024)
- 55.Ківі. URL:<https://ua.all.biz/uk/kivi-g27857825>(дата звернення: 01.03.2024)
- 56.Банан. URL:<https://prod.ua/uk/classified/6887>(дата звернення: 01.03.2024)
- 57.Апельсин. URL:https://kyiv.agrotorg.net.ua/board/m-546926/opt-apelsin-vashington/?_gl=1*1nhvknh*GA4_agrotorg_ga*MTk2NDcyNDkyNC4xNzAzNDYwNTc0*GA4_agrotorg_ga_N03CJXTVP6*MTcwMzQ2MDU3My4xLjEuMTcwMzQ2MDc0OC4wLjAuMA(дата звернення: 01.03.2024)
- 58.Дой-пак. URL:<https://prom.ua/ua/p1566049568-doj-pak-16234.html>(дата звернення: 01.03.2024)
- 59.Сушка фруктів як бізнес. URL:<https://uasushka.com.ua/sushka-frukt%D1%96v-yak-b%D1%96znes.html>(дата звернення: 01.03.2024)

60.Фруктові чіпси. URL:<https://prom.ua/ua/Chpsi-fruktov.html>(дата звернення:
01.03.2024)