

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

Удосконалення антикризового управління товариства з додатковою  
відповідальністю «Яготинський маслозавод»

Виконав: студент 4 курсу, групи МВКД-206  
спеціальності 073 – Менеджмент  
(шифр і назва спеціальності)

Шафранюк В.Ю.  
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент каф. ЕІВМ  
Причепя І.В.  
(прізвище та ініціали)

« 08 » 06 2024 р.

Рецензент к.е.н., доцент каф. МІМЕ  
Сметанюк О.А.  
(прізвище та ініціали)

« 5 » червня 2024 р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ЕІВМ  
к.е.н., проф. Лесько О.Й.  
(прізвище та ініціали)

« 10 » 06 2024 р.

Вінниця – 2024 року

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)  
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність – 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої та комерційної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
к.е.н., професор О.Й. Лесько

“20” 02 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Шафранюку Владиславу Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення антикризового управління товариством з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»

керівник роботи к. е. н., доцент Причепи Ірина Валеріївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “11” 03 2024 року №80

2. Строк подання студентом роботи до 01.06.2024

3. Вихідні дані роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність і статистичні щорічники, фінансова звітність ТОВ «Яготинський маслозавод» та ін. джерела.

4. Зміст текстової частини: (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретико-методичні засади антикризового управління підприємством; проаналізувати стан і тенденції розвитку молочної галузі України, дослідити ефективність господарювання ТОВ «Яготинський маслозавод»; розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення антикризового управління діяльністю ТОВ «Яготинський маслозавод» тощо.

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) підходи науковців до трактування поняття «антикризове управління», функції антикризового управління, процедура антикризового управління, інструменти антикризового управління, основні дискримінантні моделі оцінювання імовірності банкрутства підприємства, динаміка основних економічних і фінансових показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», основні показники балансу підприємства, показники рентабельності діяльності підприємства, основні фінансові показники діяльності підприємства, сильні та слабкі сторони ТДВ «Яготинський маслозавод», можливості та загрози для успішної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», антикризова превентивна програма дій для ТДВ «Яготинський маслозавод», загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та інші.

# 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ      | Прізвище, ініціали та посада консультанта  | Підпис, дата                   |                             |
|-------------|--------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
|             |                                            | завдання видав                 | за пр                       |
| Спеціальний | к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ<br>Причеп І. В | 20.02.24<br><i>[Signature]</i> | 31.03<br><i>[Signature]</i> |

7. Дата видачі завдання 20.02.2024

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів бакалаврської дипломної роботи                                        | Строк виконання етапів роботи              | Пр |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----|
| 1.    | Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)               | лютий 2024 р.                              |    |
| 2.    | Виконання спеціальної частини БДР<br>Перший рубіжний контроль БДР (1-й розділ БДР) | березень 2024 р.                           |    |
| 3.    | Виконання спеціальної частини БДР<br>Другий рубіжний контроль БДР (2-й розділ БДР) | березень-квітень<br>2024 р.                |    |
| 4.    | Виконання спеціальної частини БДР Третій рубіжний контроль БДР (3-й розділ БДР)    | травень<br>2024 р.                         |    |
|       | Нормоконтроль. Попередній захист БДР                                               | червень 2024                               |    |
|       | Рецензування БДР                                                                   | червень 2024                               |    |
|       | Захист БДР                                                                         | червень 2024 р.<br><br>за графіком кафедри |    |

Студент *[Signature]*  
( підпис )

Шафранюк В.Ю.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи *[Signature]*  
( підпис )

Причеп І. В.  
(прізвище та ініціали)

## **АНОТАЦІЯ**

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 74 сторінок формату А4, на яких є 9 рисунків, 18 таблиць, список використаних джерел містить 49 найменувань.

Метою даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад антикризового управління підприємством.

В першому розділі роботи досліджуються теоретико-методичні засади антикризового управління підприємством. Другий розділ бакалаврської кваліфікаційної роботи присвячено оцінюванню та аналізуванню антикризового управління на ТДВ «Яготинський маслозавод». Також проведено аналіз системи управління на підприємстві. На основі отриманих результатів в третьому розділі обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в цілому та антикризового управління зокрема.

Ключові слова: антикризове управління, превентивне управління, система менеджменту, ефективність управління.

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis consists of 74 pages of A4 format, on which there are 9 figures, 18 tables, the list of used sources contains 49 names.

The purpose of this bachelor's qualification work is to substantiate the theoretical, methodical and practical principles of anti-crisis management of the enterprise.

The first chapter of the work examines the theoretical and methodological principles of anti-crisis management of the enterprise. The second section of the bachelor's thesis is devoted to the assessment and analysis of anti-crisis management at the Yagotyn Oil Plant. An analysis of the management system at the enterprise was also carried out. Based on the obtained results, in the third section, the measures to improve the management system of TDV "Yagotyn Oil Plant" in general and anti-crisis management in particular are substantiated.

Key words: anti-crisis management, preventive management, management system, management efficiency.

.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                            | <b>4</b>  |
| <b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>                                              | <b>7</b>  |
| 1.1 «Антикризове управління» в теоретичних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців. ....                             | 7         |
| 1.2 Антикризове управління підприємством за сучасних умов: мета, завдання, принципи здійснення.....                          | 16        |
| 1.3 Обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності антикризового управління підприємством.....                      | 22        |
| Висновки до першого розділу .....                                                                                            | 31        |
| <b>2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....</b>                                      | <b>32</b> |
| 2.1 ТДВ «Яготинський маслозавод» як один із найбільших національних виробників молочної продукції України.....               | 32        |
| 2.2 Аналіз ефективності антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод».....                                           | 41        |
| 2.3 Аналіз системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод» .....                                                             | 44        |
| Висновки до другого розділу .....                                                                                            | 47        |
| <b>3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» .....</b> | <b>48</b> |
| 3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» .....                                  | 48        |
| 3.2 Макетування організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод».....                                                   | 54        |

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства .....                                  | 57 |
| Висновки до третього розділу .....                                                                                   | 69 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....                                                                                                | 70 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....                                                                              | 73 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....                                                                                                 | 74 |
| ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки дипломної кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень..... | 79 |
| ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки.....                    | 80 |
| ДОДАТОК В (довідниковий). Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод».....                                  | 95 |
| ДОДАТОК Г (обов'язковий). Змакетована організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод».....                      | 96 |
| ДОДАТОК Д (обов'язковий). Ілюстративний матеріал .....                                                               | 97 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність антикризового управління складно переоцінити, адже воно є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої організації в динамічному та мінливому середовищі.

Важливості антикризового управління сприяють воєнний стан в країні, поширеність криз у світовому масштабі, зростання складності та взаємопов'язаності систем, висока ціна бездіяльності, зростання ролі репутації, невизначеність майбутнього тощо.

На сьогодні антикризове управління стає не просто інструментом для подолання тимчасових труднощів, а й ключовою складовою загальної стратегії розвитку будь-якої успішної організації в сучасному світі.

Питання антикризового управління підприємством знаходиться під посиленою увагою науковців зважаючи на їх важливість. Варто вказати, що вивченню даного питання присвячено значну кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Варто згадати напрацювання таких науковців як Афанасьєва О. Б., Бурий С. А., Василенко В. О., Васильєва Т. А., Ватченко Б.С., Глебова А.О., Єпіфанова І.Ю., Кавтиш О. П., Конзерська Т. О., Коляденко І. І., Копилук О.І., Кузнєцов Є. С., Кузнєцова Г. В., Кульчій І. О., Лігоненко Л. О., Мацеха Д. С., Маховка В. М., Міньковська А.В., Оборська С. В., Одношевна О.А., Патерсон В., Полтавець Є. В., Причепя І. В., Романяк Г. М., Саванчук Т.М., Сметанюк О.А., Тарасюк М. В., Фінк С., Хіленко О. О., Чернявський А. Д., Шаранов Р.С., Шатайло О. А., Шершньова З. Є., Штангрет А. М., ін. [1–21].

Тема даного дослідження обрана з огляду на актуальність та практичну значимість проблем антикризового управління підприємством за сучасних умов воєнного стану в країні.

**Метою дослідження** даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад антикризового управління підприємством.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено **такі завдання:**

- дослідити суть та зміст поняття антикризового управління;
- розглянути основні характеристики, основні завдання, методи та принципи антикризового управління підприємством;
- проаналізувати існуючі підходи до оцінювання ефективності антикризового управління та обґрунтувати вибір підходу, який буде застосовуватись в БКР;
- дослідити стан молочної промисловості України;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- дослідити ефективність антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- дослідити систему менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод» ;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- провести макетування організаційної структури підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в цілому за сучасних умов.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є процеси антикризового управління підприємством.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення антикризового управління товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Для вивчення антикризового управління було застосовано комплекс методів наукового дослідження, що охоплюють: теоретичні методи (аналіз наукової літератури), систематизація та узагальнення (упорядкування та класифікація інформації, отриманої в ході аналізу наукової літератури, з метою виявлення ключових концепцій, принципів та методів антикризового управління), абстрагування (виділення основних моментів та закономірностей антикризового управління, абстрагування від другорядних деталей та несуттєвих факторів), емпіричні методи (вимірювання та порівняння), графічні методи (побудова діаграм та графіків для візуалізації даних, отриманих в ході дослідження) та ін.

Інформаційну базу дослідження сформували теоретичні та науково-практичні роботи вітчизняних і зарубіжних науковців з питань антикризового управління підприємством за сучасних умов; нормативно-правова база, що характеризує правове поле, в якому здійснюється антикризове управління підприємств в Україні; статистичні дані – офіційні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Вінницькій області; дані підприємства: інформація ТДВ «Яготинський маслозавод», а також фінансова звітність підприємства. Ці дані стали ключовим джерелом інформації про специфічні особливості антикризового управління на даному підприємстві та фактори, що на нього впливають.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати дослідження мають значну практичну цінність, адже вони лягли в основу розробки конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод». Ці рекомендації ґрунтуються на: теоретичних дослідженнях та наукових результатах.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (49 джерел), додатків (5). Текст пояснювальної записки викладений на 74 сторінках, містить 18 таблиць, 9 рисунків. Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок кафедри ЕПВМ [22].

Результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовано на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» [23]

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 «Антикризове управління» в теоретичних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців

Антикризове управління є важливим завданням для українських підприємств, що зумовлено необхідністю попередження їх кризового стану та фінансового оздоровлення значної кількості підприємств, що функціонують в умовах нестабільного військового стану.

Антикризове управління є складною та досить різноплановим видом діяльності, що потребує глибокого розуміння сутності криз, методів їх подолання та факторів, що впливають на їх виникнення.

Незважаючи на таку важливість питання антикризового управління на сьогодні, і досі не існує чіткої дефініції та єдиного розуміння сутності антикризового управління серед науковців, що призводить до суперечностей та неточностей в економічній літературі.

Формування чіткої та зрозумілої дефініції дозволяє систематизувати знання в цій сфері, уникнути плутанини та суперечностей. Це дає науковцям та практикам спільну мову для спілкування та обміну досвідом. Чітка дефініція полегшує дослідження та розробку нових методів та інструментів антикризового управління.

Розуміння сутності антикризового управління дозволяє підприємствам краще підготуватися до криз та ефективніше їх долати. Чітка дефініція полегшує розробку та впровадження антикризових стратегій та планів дій. Це допомагає підприємствам мінімізувати негативні наслідки криз та зберегти свою стійкість на ринку.

В цілому варто наголосити, що чітке розуміння сутності та змісту поняття «антикризове управління» є важливою передумовою для розвитку цієї сфери, як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Це сприяє кращому розумінню сутності

криз, розробці більш ефективних методів та інструментів їх подолання, а також підвищенню стійкості підприємств та економіки в цілому.

Відповідно проведемо дослідження сутності та змісту поняття «антикризове управління», що дозволить визначитись та доповнити.

Поняття «антикризове управління» з'явилося в Україні наприкінці 1990-х років. З розвитком ринкової економіки воно стало більш багатогранним.

В економічному словнику поняття «антикризове управління» характеризується як діяльність менеджменту підприємства, спрямована на подолання його гострих проблем, які накопичилися внаслідок незадовільного управління. Також зауважено, що грамотне антикризове управління, як правило, починається з процедури оцінювання потенціалу підприємства [26].

Кембриджський словник характеризує антикризове управління як дії, що вживаються для врегулювання організованим чином надзвичайної або складної ситуації [27].

Паттерсон Б. зазначає, що антикризове управління є програмою дій, які необхідно негайно реалізувати в разі настання кризової ситуації [14].

Бланк І. характеризує антикризове управління як постійний процес щодо виявлення ознак кризових явищ та втілення головного плану щодо недопущення поширення таких кризових явищ, а також стагнації підприємства; такий процес необхідно реалізовувати протягом усього періоду функціонування підприємства [28, с. 257–276].

Питання криз та управління ними у своїй монографії «Планування неминучого» також досліджує Фінк С. Науковець зазначає, що базою для сучасного антикризового управління стали надзвичайні ситуації і ліквідація їх наслідків. Антикризове управління Фінк С. характеризує як колективний процес прийняття рішень [18].

Схожий підхід до трактування пропонує група авторів Бурий С. А. та Мацеха Д. С., які характеризують поняття антикризового управління як систему постійних системних дій менеджерів, які спрямовуються на всі складові організації для вчасного і швидкого реагування на можливі внутрішні та зовнішні загрози при ефективному функціонуванні та розвитку організації [1, с. 21].

Варто звернути увагу на підхід Лігоненко Л. О., який характеризує антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, яке спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та формування відповідних передумов з метою її своєчасного подолання та для забезпечення відновлення життєздатності підприємства, а також попередження виникнення його банкрутства [11, с. 37]. Як бачимо автор вказує на важливість вирішення ще одного важливого завдання антикризового управління – недопущення банкрутства. На такій важливій характеристиці антикризового управління наголошує також і Чернявський А. Д. [28].

Професор Василенко В. О. характеризує антикризове управління як управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналізуються її симптоми, розробляються заходи щодо зниження можливих негативних наслідків кризи та використання виявлених факторів для позитивного розвитку [2, с. 23].

За підходом Василенка В. О., можна виокремити такі ключові аспекти антикризового управління:

- передбачення кризи, що вказує на важливість не лише реагування на кризи, які вже виникли, але й превентивне прогнозування їх ймовірності настання в майбутньому (моніторинг економічних показників, аналіз ринкових тенденцій та виявлення потенційних загроз тощо);

- аналізування симптомів кризи, оскільки досить важливо швидко розпізнавати ранні ознаки кризи, щоб вчасно вжити превентивних заходів (ретельний аналіз симптомів кризи) тощо;

- мінімізація негативних наслідків кризи, якщо вона все-таки настала, то антикризове управління повинно фокусуватись на мінімізації її негативних наслідків. Це може передбачати скорочення витрат, репрофілювання діяльності, пошук нових джерел фінансування, реструктуризацію боргів та інші заходи, спрямовані на збереження стійкості підприємства;

- використання факторів кризи для перспективного розвитку, оскільки, незважаючи на негативні наслідки, кризи також можуть акумулювати в собі і певні можливості для розвитку. Ефективне антикризове управління передбачає вміння

виокремити та використати ці можливості для покращення своїх конкурентних позицій, оптимізації бізнес-процесів та виходу на нові ринки.

Кузнєцов Є. С. [8] за результатами проведеного ним дослідження виокремлює вузьке та широке трактування науковцями поняття антикризового управління (рис. 1.1).

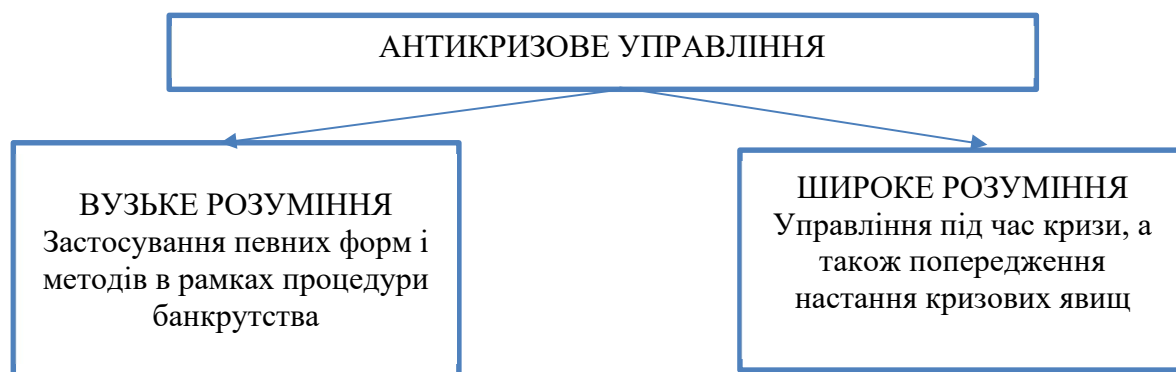


Рисунок 1.1 – Узагальнені підходи до трактування поняття антикризового управління [8]

Кузнєцов Є. С. [8] вказує на те, що антикризове управління передбачає об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, а також відповідних інструментів по виходу з неї та недопущення кризових явищ в перспективі.

На відміну від попередніх науковців Терещенко О. О. наголошує на важливості саме антикризового фінансового управління підприємством, характеризуючи його як сукупність специфічних методів і прийомів управління фінансами, що дозволяє забезпечити безперервну діяльність підприємств, управляючи зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Як зазначає науковець, саме антикризове фінансове управління є необхідною складовою системи корпоративного управління, що робить можливим реалізацію інноваційної моделі розвитку сучасного підприємства [29].

Частина авторів [30-31], характеризуючи антикризове управління як особливий вид управління, наголошують на необхідності попередження (діагностування ознак та проявів ознак кризи), подолання кризи та її наслідків (максимальне оперативне та

ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ), а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для їх сталого розвитку (подолання негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємств).

Для наочності зведемо результати систематизації результатів проведеного дослідження підходів науковців до трактування поняття антикризового управління в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до трактування поняття «антикризове управління»

| Автор                           | Трактування суті та змісту поняття «антикризове управління»                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ситуаційний підхід              |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Економічний словник [26]        | діяльність менеджменту підприємства, спрямована на подолання його гострих проблем, які накопичилися внаслідок незадовільного управління                                                                                                                                                      |
| Кембриджський [27]              | дії, що вживаються для врегулювання організованим чином надзвичайної або складної ситуації                                                                                                                                                                                                   |
| Паттерсон Б. [14]               | програма дій, які необхідно негайно реалізувати в разі настання кризової ситуації                                                                                                                                                                                                            |
| Системний підхід                |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Бурій С. А. та Мацеха Д. С. [1] | система постійних системних дій менеджерів, які спрямовуються на всі складові організації для вчасного і швидкого реагування на можливі внутрішні та зовнішні загрози при ефективному функціонуванні та розвитку організації                                                                 |
| Василенко В. О. [2]             | управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналізуються її симптоми, розробляються заходи щодо зниження можливих негативних наслідків кризи та використання виявлених факторів для позитивного розвитку                                                                                |
| Лігоненко Л. О. [11]            | спеціальне, постійно організоване управління, яке спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та формування відповідних передумов з метою її своєчасного подолання та для забезпечення відновлення життєздатності підприємства, а також попередження виникнення його банкрутства |
| Маховка В. М. [30]              | особливий вид управління, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для сталого розвитку |

Продовження табл. 1.1

| 1                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кушнір Н. Б. та Войтович Д. С. [31]                                       | комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємств                                                          |
| Ткаченко А. [32]                                                          | спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення, відновлення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення його банкрутства та запобігання кризи в майбутньому   |
| Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. [33]                                         | складова управління економічною безпекою підприємства і полягає у передбаченні можливості настання кризової ситуації, реалізується через підготовку та впровадження відповідних управлінських рішень, взяття на себе відповідальності та контролю за реалізацією запланованих заходів, швидкому реагуванні у випадку кризової ситуації для виведення підприємства із кризового стану |
| Процесний підхід                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Бланк І. [28]                                                             | постійний процес щодо виявлення ознак кризових явищ та втілення головного плану щодо недопущення поширення таких кризових явищ, а також стагнації підприємства; такий процес необхідно реалізовувати протягом усього періоду функціонування підприємства                                                                                                                             |
| Фінк С. [18]                                                              | колективний процес прийняття рішень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Погребняк А. [34]                                                         | організований процес, що відрізняється від традиційного характером прийняття управлінських рішень, стилями, об'єктами, функціями та системою заохочень, а також спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства                                                   |
| Ризико-орієнтований підхід                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Кузнєцов Є. С. [8]                                                        | об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, а також відповідних інструментів по виходу з неї та недопущення кризових явищ в перспективі                                                                                                                                                                             |
| Bundy Jonathan, Pfarrer Michael D., Short Cole E., Coombs W. Timothy [35] | системний підхід до управління ризиками та використання ресурсів для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах невизначеності і кризового середовища                                                                                                                                                                                                              |

За результатами дослідження наукових джерел було проведено узагальнення підходів науковців щодо трактування поняття антикризового управління, що дозволило визначити кілька ключових підходів до розуміння суті та змісту досліджуваного поняття. В цілому можна зауважити, що при трактуванні поняття антикризового управління в науковій літературі можна виокремити такі підходи:

1. Системний підхід [1-2; 11; 30-33]. Розглядає антикризове управління як комплексну систему, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від прогнозування криз до їх подолання.

2. Процесний підхід [18; 28]. Зображує антикризове управління як послідовність етапів: діагностика кризи, розробка антикризової стратегії, її реалізація та контроль за результатами.

3. Ситуаційний підхід [14; 26-27]. Передбачає вибір методів та інструментів антикризового управління залежно від специфіки кризи та конкретного підприємства.

4. Ризико-орієнтований підхід [8; 34]. Розглядає антикризове управління як процес управління ризиками, спрямований на мінімізацію ймовірності виникнення криз та їхніх негативних наслідків.

Група авторів Коляденко І.І. та Кавтиш О.П. [36] за результатами свого дослідження виокремили в науковій літературі чотири групи підходів до трактування поняття антикризового управління (рис. 1.2).

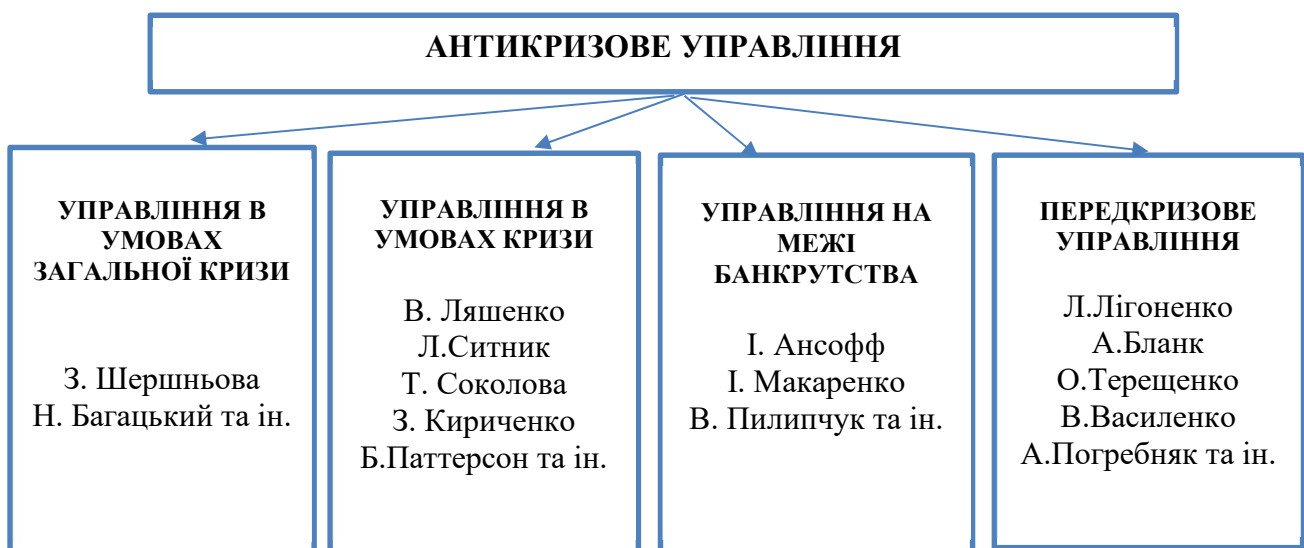


Рисунок 1.2 – Класифікація підходів до трактування поняття «антикризове управління» [36]

Так, перша група вчених розглядають антикризове управління як управління підприємством в умовах загального кризового стану економіки; інші вказують на те,

що це управління підприємством, яке безпосередньо перебуває на межі банкрутства; треті характеризують його як управління підприємством в умовах кризи; останні ототожнюють поняття антикризового управління із заходами по запобіганню появи кризових явищ в діяльності підприємства [36].

Відповідно Коляденко І.І. та Кавтиш О.П. пропонують розглядати систему антикризового управління як систему управлінських заходів і рішень, які безпосередньо пов'язані із забезпеченням досягнення поставлених оперативних і стратегічних цілей діяльності підприємства щодо орієнтації на попередження виникнення кризи, своєчасну її діагностику, а при умові настання забезпечити швидку ліквідацію негативних наслідків, не допустивши банкрутства, забезпечуючи передумови для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку підприємства за відповідних умов середовища функціонування.

Враховуючи результати дослідження варто виокремити основні характеристики антикризового управління:

1. Превентивність, що передбачає не лише реагування на вже виниклі кризи, але й превентивне прогнозування їх ймовірності настання. Це включає в себе моніторинг основних економічних показників, аналізування ринкових тенденцій та виявлення потенційних загроз. При цьому важливо мати чітко визначену антикризову стратегію та розроблений план дій, які дозволять в комплексі швидко та ефективно реагувати підприємству на кризові ситуації.

2. Своєчасність, що передбачає швидке виявлення та усвідомлення кризової ситуації, будучи ключовими факторами успішного антикризового управління. Чим швидше буде вжито відповідних заходів, тим менші негативні наслідки будуть від кризи. Важливо мати чітку систему раннього попередження виникнення криз, що дасть можливість керівництву своєчасно вжити необхідних заходів.

3. Гнучкість. Кризові ситуації можуть все-таки розвиватися непередбачувано, тому антикризова стратегія та відповідний план дій повинні бути гнучкими та швидко адаптуватися до мінливих умов. Важливо мати чітку систему моніторингу та

оцінювання ефективності вжитих антикризових заходів, що при необхідності дозволить вносити корективи в стратегію та план практичних дій.

4. Комплексність. Антикризове управління варто охарактеризувати як комплексну задачу, яка вимагає злагоджених дій всіх підрозділів підприємства. Важливо, щоб всі працівники підприємства розуміли свою роль в системі антикризового управління та знали, що їм робити в кризових ситуаціях.

5. Ефективність використання ресурсів. В умовах кризи важливо максимізувати ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства. Це може передбачати скорочення витрат, пошук нових джерел фінансування, реструктуризацію боргів тощо.

6. Комунікація. Важлива чітка та ефективна комунікація з усіма зацікавленими сторонами (як внутрішніми, так і зовнішніми), що допоможе зменшити паніку та зберегти довіру до підприємства. Важливо мати чітку систему інформування про кризову ситуацію та хід її подолання.

7. Відновлення. Антикризове управління має бути спрямоване не лише на подолання кризи, але й на відновлення та подальший розвиток підприємства. Важливо мати чітку стратегію виходу з кризи, яка дозволить підприємству повернутися до нормальної роботи та зберегти свої конкурентні позиції.

Наявність цих характеристик в системі антикризового управління підприємства значно підвищує його шанси на успішне подолання криз та забезпечення стійкості на ринку.

Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття антикризового управління як складну систему управлінських дій, які спрямовані на попередження кризових ситуацій, діагностику причин їх виникнення та оцінювання їх наслідків, реагування на кризові ситуації відповідними інструментами та методами з метою стабілізації роботи підприємства та створення умов для подальшого його розвитку.

## **1.2 Антикризове управління підприємством за сучасних умов: мета, завдання, принципи здійснення**

Криза – це важливий етап функціонування системи, яка піддається зовнішнім або внутрішнім впливам, від яких вимагається якісно нова реакція. Головна особливість кризи в тому, що вона загрожує руйнуванням (частково або повністю) системи [37].

Основною проблемою управління підприємством є взаємодія між параметрами об'єкта і об'єкта управління, умовами і методами вирішення виробничих завдань, їх ефективністю.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях [37]:

- кризи можна передбачити, очікувати та викликати;
- в якійсь мірі кризи можна прискорити, випередити і відстрочити;
- готуватися до кризи можна і потрібно;
- необхідно пом'якшувати кризу;
- антикризове управління вимагає особливого підходу, особливого знання, досвіду та вміння;
- кризовий процес певною мірою можна контролювати;
- управління процесами виходу з кризи може дозволити прискорити ці процеси та мінімізувати наслідки.

Антикризове управління підприємством передбачає швидке реагування на значні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів.

Можна виділити наступні цілі антикризового управління [38]:

- 1)забезпечення фінансової стабільності підприємств;
- 2) локалізація кризових явищ;
- 3)запобігання банкрутству;
- 4) виведення компанії зі стану юридичного банкрутства;
- 5) запобігання повторення кризи.

Тому, беручи до уваги вищевикладене, важливо розуміти, що процес виведення підприємства з кризи не є хаотичним, а повинен бути належним чином організований і скоординований.

Виходячи з поставлених цілей, можна виділити наступні основні завдання антикризового управління:

- виявити причини кризи, зупинити спад і забезпечити зростання найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- усунути причини кризи, зупинити зниження найважливіших показників фінансового становища, мінімізувати збитки;
- пошук коштів для продовження фінансування діяльності компанії та створення внутрішніх механізмів залучення коштів;
- пошук ліквідних коштів для виконання невідкладних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу, отримання тимчасової відстрочки або продовження раніше отриманих кредитів і позик;
- часткова мобілізація існуючих активів для погашення зобов'язань.

Антикризове управління виконує ті ж функції, що й звичайне управління, але кожна з них піддається значним змінам [37]:

- планування – це цілі організації та їх зміни, стратегії та програми. При вирішенні корпоративних криз значно зростає роль оперативного планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації.

- організація - формування оптимальної структури та використання фондів, адміністративних структур і персоналу для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функціонування організації в антикризовому управлінні вимагає створення свого роду корпоративного антикризового штабу, що складається з експертів, які прагнуть підтримувати організацію.

- мотивація – система заохочень і санкцій, яка стимулює зацікавленість всієї команди і кожного співробітника в підвищенні ефективності діяльності компанії, з метою якнайшвидшого виходу з кризи.

- контроль – передбачає відхилення від намічених цілей, щоб вчасно та вчасно внести зміни для підвищення ефективності готовності до криз.

Функції антикризового управління можна розділити на три групи: основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Функції антикризового управління [37]

У більшості наукових досліджень антикризове управління розглядається як реактивний або превентивний (активний) інструмент управління. У цьому випадку інструменти антикризового управління різні.

Ансофф І. розглядає три види антикризового менеджменту: реактивний, активний і плановий [37].

Реактивний – це різновид антикризового управління, що характеризується сповільненою реакцією керівництва на виникнення та розвиток кризових явищ у компанії [37].

У реактивному антикризовому управлінні управлінська діяльність спрямована на усунення наслідків кризи та встановлення процедур для виходу компанії з такої кризової ситуації.

У більшості випадків - це інструменти фінансового оздоровлення компанії, які сприяють відновленню її фінансового стану, ліквідності та платоспроможності. Такі інструменти призначені для прийняття тактичних управлінських рішень і, зазвичай,

включають аутсорсинг, менеджмент, даунсайзинг, бенчмаркінг, аудит бізнес-процесів тощо.

Виконання завдань у реактивному управлінні кризою досить часто є багатокритеріальним завданням, яке вимагає прийняття складних рішень.

Рішення в обмежених умовах вимагають часу та ресурсів, вимагають високого рівня відповідальності від тих, хто приймає ці ризиковані рішення.

Необхідність приймати рішення в таких ситуаціях може призвести до неправильної оцінки ситуації та необґрунтованості таких рішень.

Головна мета реактивного менеджменту – вихід підприємства з кризової ситуації.

Активне управління кризою має на меті передбачити ймовірність кризових явищ і розробити заходи запобігання потенційній кризі.

Важливим елементом управління бізнесом є антикризове управління, яке будується на принципах превентивного управління, яке І. Ансофф визначає як планове антикризове управління.

Планове антикризове управління – це управління, засноване на прогностичних результатах, що дозволяє вжити превентивних заходів до того, як виникне загроза основним корпоративним функціям [37].

Превентивне антикризове управління – це підсистема антикризового управління підприємством, у якій бізнес-рішення формуються та реалізуються на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі спеціально підготовленими фахівцями в разі невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітних альтернативних управлінських рішень для своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для розширення здійснюється систематично та постійно в усіх сферах діяльності компанії [39, с. 265].

У системі антикризового управління має сенс приділяти особливу увагу профілактичним і запобіжним заходам для запобігання виникненню кризових явищ.

Впровадження ряду процедур кризової готовності, особливо передкризової підготовки, значно знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій та банкрутства, тим самим підвищуючи ефективність діяльності підприємства [11, с. 52].

Зважаючи на це антикризові стратегії є найефективнішим інструментом антикризового управління.

Превентивне (попереджувальне) антикризове управління є результатом комплексної реалізації антикризових стратегій, що визначають поведінку підприємства в ситуаціях непередбачуваних змін зовнішнього середовища, визначають напрями та параметри корпоративної діяльності.

Антикризова стратегія пропонує альтернативні варіанти вирішення протиріч у встановлених межах і виступає інструментом координації різних підсистем і процесів підприємства на різних етапах його життєвого циклу [6, с.80].

Процедура антикризового управління може бути представлена схематично (рис. 1.4).

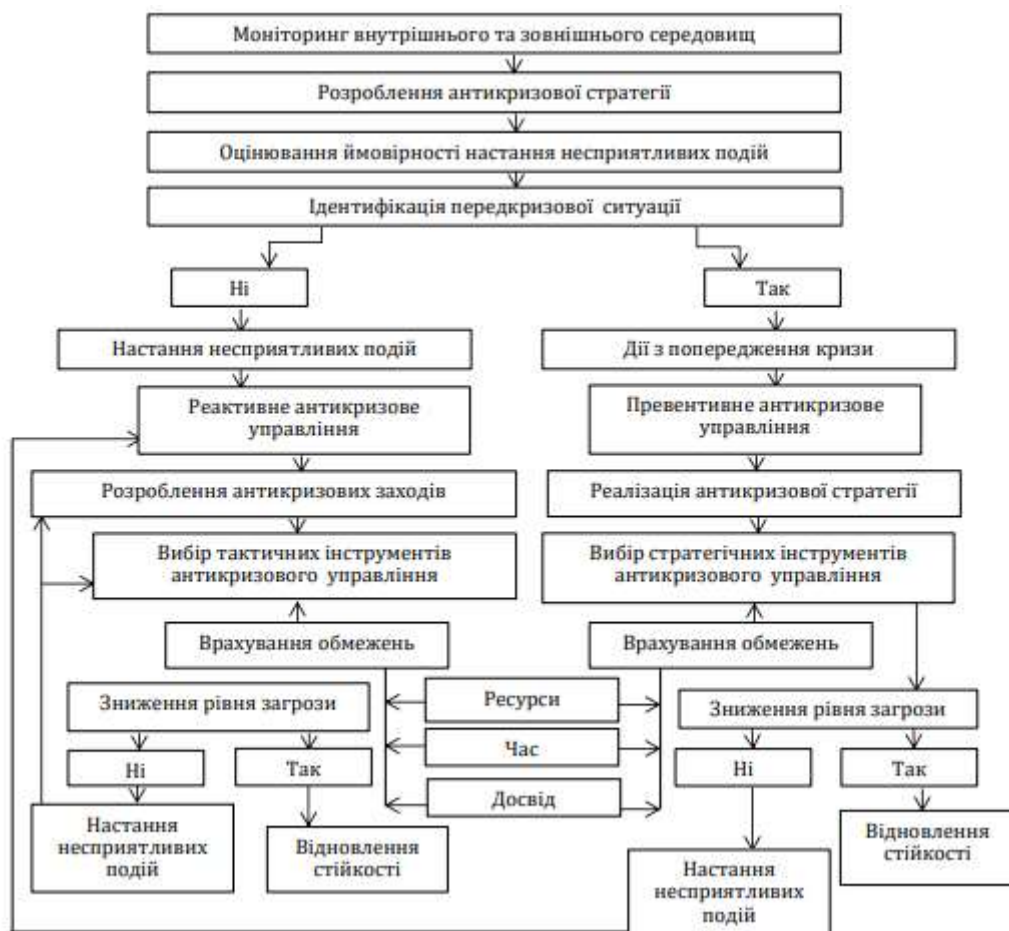


Рисунок 1.4 - Процедура антикризового управління [33]

Узагальнення інструментів антикризового управління залежно від типу антикризового управління представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Інструменти антикризового управління [33]

| Діагностика кризи | Тип антикризового управління | Ета антикризового управління    | Інструменти антикризового управління |                                                                                 |
|-------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Пізня             | Реактивне                    | Виведення підприємства із кризи | Тактичні                             | Контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, аудит бізнес-процесів         |
| Рання             | Превентивне                  | Попередження настання кризи     | Стратегічні                          | Інтеграція, реструктуризація, реінжиніринг, диверсифікація, санація, ліквідація |

Основними критеріями оцінювання ефективності антикризового управління є [37]:

- зміна найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства та його фінансового стану (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- економічна ефективність отриманого позитивного ефекту;
- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу;
- достатність змін, що відбулись, для відновлення життєздатності підприємства;
- швидкість збору вхідної інформації для оперативного прийняття відповідних антикризових управлінських рішень та реалізації антикризових процедур;
- швидкість адаптації підприємства як соціально-економічної системи до змін, що відбулись;
- актуальність використання для оптимізації інструментів, технологій, методів, принципів, процедур і процесів антикризового управління;
- рівень фаховості персоналу.

Ефективність антикризового управління забезпечується завдяки заходам, які закладені в його основу, результат застосування цих заходів сприятиме виходу підприємства з кризового стану, дозволить відновити його ефективну діяльність та не допустити виникнення кризових ситуацій в перспективі.

### **1.3 Обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності антикризового управління підприємством**

Як будь-який вид управління, антикризове може бути як ефективним, так і малоефективним. Ефективність антикризового управління визначається ступенем досягнення цілей пом'якшення, або ж локалізації кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами [40, с. 123].

Ефективність антикризового управління можна визначити як здатність суб'єкта господарювання швидко та вчасно реагувати на виникаючі загрози та виклики, розробляти та впроваджувати ефективні антикризові заходи, мінімізувати негативні наслідки кризи та зберегти стійкість розвитку підприємства.

Ефективне антикризове управління є не просто процесом подолання кризи, але й процесом пошуку та використання її як можливостей для покращення та зміцнення бізнесу.

Ефективність управління, передусім, відображається у досягнутих цілях управління, водночас існують і конкретні показники ефективності, які визначатимуться мистецтвом управління керівника; методологією розроблення ризикованих рішень; науковими підходами до аналізування обставин і прогнозування тенденцій; якістю розроблених і впроваджених антикризових програм; корпоративністю, оперативністю та гнучкістю управління; системою моніторингу кризових ситуацій [41].

Оскільки антикризове управління тісно пов'язано із завданнями щодо недопущення банкрутства підприємства, про що свідчать результати дослідження суті та змісту самого поняття антикризового управління, то одним із напрямків оцінювання ефективності антикризового управління є використання для вирішення

цього складного завдання існуючих підходів для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства.

Як вказують група авторів Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю. та Оранська Н.О. можна виокремити чотири основних підходи для оцінювання та прогнозування ймовірності банкрутства підприємств [42-43]:

1) експертні методи, які засновані на якісному оцінюванні ймовірності банкрутства (метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху; методика компанії ERNST&WHINNEY; метод Скоуна; методика якісного аналізу В.В. Ковальова);

2) економіко-математичні методи, які ґрунтуються на побудові економіко-математичних моделей (кластерний аналіз; дерева класифікації; дискримінантний аналіз; імітаційне моделювання);

3) штучні інтелектуальні системи, які призначені для викремлення тих причин, які викликали незадовільний стан підприємства. Дають можливість моделювати механізм мислення людини з метою вирішення завдань у відповідній предметній сфері;

4) методи оцінювання фінансового стану, що передбачають розрахунок фінансових показників на основі фінансової звітності (метод «credit-men» Ж. Депаляна; система показників У. Бівера; методика розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів; методика діагностики банкрутства підприємства І. Бланка; модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо та І. Романе та ін.).

На сьогодні популярності в науковій літературі набувають методи, які ґрунтуються на застосуванні дискримінантних моделей. Базові західні моделі оцінювання ймовірності банкрутства наведено в таблиці 1.3, де можна відслідкувати, що більшість моделей побудована на принципі, що виокремлюється певний фактор як фінансової стійкості, прибутковості, структури активів тощо [42].

Таблиця 1.3 – Основні дискримінантні моделі оцінювання імовірності банкрутства підприємства [42]

| Модель<br>1                         | Методика розрахунку<br>2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Критичне значення<br>3                           |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Двофакторна модель<br>Альтмана      | $Z = -0,3877 - 1,0736 \times \text{Кп} + 0,0579 \times (З/П)$ ,<br>де Кп – коефіцієнт покриття;<br>З – зобов'язання; П – пасиви                                                                                                                                                                                                                                | $Z > 0$ – висока;<br>$Z < 0$ – низька            |
| Модель<br>Спрінггейта               | $Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$ , де<br>$X_1$ – власний оборотний капітал / всього активів;<br>$X_2$ – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / всього активів;<br>$X_3$ – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / поточні зобов'язання; $X_4$ – чистий дохід / всього активів                           | $Z < 0,862$ – висока;<br>$Z > 2,45$ – мінімальна |
| Модель Ліса                         | $Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ , де<br>$X_1$ – відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів;<br>$X_2$ – відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів; $X_3$ – відношення нерозподіленого прибутку до сукупних активів; $X_4$ – відношення між власним і залученим капіталом | $Z < 0,037$ – висока;<br>$Z < 0,037$ – низька.   |
| Модель<br>Р. Таффлера<br>і Г. Тішоу | $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ , де<br>$X_1$ – відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань; $X_2$ – відношення оборотних активів до суми зобов'язань; $X_3$ – відношення короткострокових зобов'язань до суми всіх активів; $X_4$ – відношення виручки від реалізації до суми всіх активів                                 | $Z > 0,2$ – низька;<br>$Z < 0,2$ – висока        |

Оцінювання імовірності банкрутства може також проводитись за багатофакторною моделлю, яка наведена в Положенні, де представлені основні принципи визначення рівня фінансового стану позичальників банків України [44]. Згідно до методики, банк визначає рейтинговий клас боржника-юридичної особи по інтегральному показнику з урахуванням розміру підприємства (велике, середнє, мале). В основі класифікації - метод дискримінантного аналізу. Оцінювання фінансового стану потенційного бенефіціара здійснюється засобами присвоєння йому класу залежно від значення інтегрального показника фінансового стану [42].

Методичною основою розрахунку інтегрального показника фінансового стану є метод багатофакторного дискримінантного аналізу. Багатофакторна дискримінантна функція розрахунку інтегрального показника має такий вигляд [44]:

$$Z = a_1 \times K_1 + a_2 \times K_2 + a_3 \times K_3 + a_4 \times K_4 + a_5 \times K_5 + a_n \times K_n - a_0, \quad (1.1),$$

де  $Z$  – інтегральний показник фінансового стану бенефіціара;

$K_1, K_2, \dots, K_n$  – фінансові коефіцієнти, які розраховуються за даними фінансової звітності бенефіціара;

$a_1, a_2, \dots, a_n$  – параметри дискримінантної моделі, які розраховуються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових показників;

$a_0$  – вільний член дискримінантної моделі.

Досить широко в Україні для прогнозування банкрутства підприємства використовується модель О. Терещенка.

Така модель можна використовуватись в двох варіантах.

Перший варіант є універсальною моделлю, що враховує 6 показників і побудована за даних 850 підприємств різних галузей.

Друга модель враховує 10 показників, диференціюючи підприємства за галузями [45].

Модель О. Терещенка можна представити за такою формулою:

$$Z_{\text{ТЕР}} = x_1 \times 1,5 + x_2 \times 0,08 + x_3 \times 10 + x_4 \times 5 + 0,3 \times x_5 + x_6 \times 0,1, \dots \quad (1.2)$$

де  $x_1$  – співвідношення грошових надходжень і зобов'язань;

$x_2$  – співвідношення валюти балансу і зобов'язань;

$x_3$  – співвідношення чистого прибутку і середньорічної суми активів;

$x_4$  – співвідношення прибутку і виручки;

$x_5$  – співвідношення виробничих запасів і виручки;

$x_6$  – співвідношення виручки і основного капіталу.

В табл.1.4 наведено формули розрахунків проміжних показників моделі Терещенка О.

Таблиця 1.4 – Розрахунок проміжних показників за моделлю О. Терещенка

| Проміжний показник                                                 | Розрахунок проміжних показників за фінансовою звітністю підприємства       |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| x1 – співвідношення грошових надходжень і зобов'язань              | $X1 = (\Phi 2, p.2350(2355) + \Phi 2, p.1195) / \Phi 1, (p.1595 + p.1695)$ |
| x2 – співвідношення валюти балансу і зобов'язань                   | $X2 = \Phi 1, p.1300 / \Phi 1, (p.1595 + p.1695)$                          |
| x3 – співвідношення чистого прибутку і середньорічної суми активів | $X3 = \Phi 2, p.2350(p.2355) / \Phi 1, p.1300$                             |
| x4 – співвідношення прибутку і виручки                             | $X4 = \Phi 2, p.2350(p.2355) / (\Phi 1, p.1595 + \Phi 1, p.1695)$          |
| x5 – співвідношення виробничих запасів і виручки                   | $X5 = \Phi 1, (p.1101 + p.1102 + p.1103 + p.1104) / \Phi 1, p.1300$        |
| x6 – співвідношення виручки і основного капіталу                   | $X5 = \Phi 2, p.2000 / \Phi 1, p.1300$                                     |

За отриманими результатами можна зробити висновки про ймовірність банкрутства підприємства [45]:

$0 < Z_{\text{ТЕР}} < 1$  – існує загроза банкрутства;

$1 < Z_{\text{ТЕР}} < 2$  – фінансова стійкість порушена;

$Z_{\text{ТЕР}} > 2$  – банкрутство не загрожує.

Відповідно, якщо  $Z_{\text{ТЕР}} > 2$ , то підприємство має непогані довгострокові перспективи, а якщо  $0 < Z_{\text{ТЕР}} < 1$ , то банкрутство для підприємства є більш ніж ймовірним.

Модель О. Терещенка має ряд переваг порівняно з традиційними методиками прогнозування імовірності банкрутства підприємства:

- розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних;
- модель є зручною в застосуванні;
- враховується сучасна міжнародна практика;
- можливість використання різних модифікацій моделі вирішує проблему критичних значень показників для підприємств різних видів діяльності;
- враховує галузеві особливості підприємства.

При оцінюванні ефективності антикризового управління на вітчизняних підприємствах часто застосовується також система показників діагностики імовірності банкрутства підприємства У. Бівера. Такий підхід передбачає розрахунок п'яти фінансових показників: рентабельності активів, коефіцієнта Бівера, фінансового

лівериджу, коефіцієнта покриття, коефіцієнта покриття чистих активів оборотним капіталом [42; 46]. У. Бівером визначені критичні значення цих вказаних показників, що дозволяє дозволяють визначити, чи є стійким фінансове становище, чи є загроза банкрутства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Система показників діагностики банкрутства підприємств за методикою У. Бівера [42]

| Показник                                               | Значення показника      |                           |                         |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                                                        | Стійкий фінансовий стан | За 5 років до банкрутства | За 1 рік до банкрутства |
| Коефіцієнт Бівера                                      | 0,4-0,45                | 0,17                      | -0,15                   |
| Рентабельність активів                                 | 6-8                     | 4                         | -22                     |
| Фінансовий леверидж                                    | $\geq 37$               | $\geq 50$                 | $\geq 80$               |
| Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом | 0,4                     | $\geq 0,3$                | 0,06                    |
| Коефіцієнт покриття                                    | $\geq 3,2$              | $\geq 2$                  | $\geq 1$                |

Досить часто також використовується п'ятифакторна модель Альтмана, яка дозволяє досить точно визначити фінансовий стан підприємства та оцінити ймовірність його банкрутства.

Дана модель передбачає розрахунок п'яти показників, які характеризують різні сторони фінансового стану господарюючого суб'єкта. У ході розрахунку використовуються п'ять коефіцієнтів, які можуть охарактеризувати найбільш повно фінансовий потенціал підприємства, якщо порівнювати з іншими моделями оцінювання ймовірності банкрутства. Водночас вагомою перевагою даної моделі є можливість виявити кризу на її ранніх етапах. Вважаємо, що така модель має беззаперечні переваги порівняно з іншими зарубіжними моделями. Такими перевагами є:

- простота розрахунків;
- доступність вихідних даних, що відображаються у фінансовій звітності;
- незначна кількість показників, що дозволяє забезпечити точність та якість результатів;
- можливість прогнозування банкрутства та виокремлення зони ризику підприємства;

- наявність логічної послідовності дослідження;
- в ряді висока точність прогнозування, в деяких випадках - 95%.

Важливим є те, що порівняно з більшістю західних моделей оцінювання ймовірності банкрутства, після визначення показника за даним підходом можна виокремити зону ризику, в якій перебуває підприємство, а не тільки визначити факту наявності кризи.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5, \quad (1.3)$$

де  $x_1$  – співвідношення власного оборотного капіталу і всіх активів;

$x_2$  – співвідношення нерозподіленого прибутку і всіх активів;

$x_3$  – співвідношення прибутку до виплати відсотків і всіх активів;

$x_4$  – співвідношення власного капіталу і зобов'язань;

$x_5$  – співвідношення чистого доходу і всіх активів.

Для визначення ймовірності банкрутства підприємства порівнюється визначений індекс із його критичним значенням.

У таблиці 1.6 наведено формули для розрахунку зазначених вище факторів.

Таблиця 1.6 – Методика розрахунку проміжних показників Альтмана Е.

| Проміжний показник                                                  | Розрахунок проміжних показників за фінансовою звітністю підприємства            |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| $x_1$ – співвідношення власного оборотного капіталу і всіх активів  | $X_1 = (\Phi 1, \text{p.1195} - \Phi 1, \text{p.1695}) / \Phi 1, \text{p.1300}$ |
| $x_2$ – співвідношення нерозподіленого прибутку і всіх активів      | $X_2 = \Phi 2, \text{p.2350}(\text{p.2355}) / \Phi 1, \text{p.1300}$            |
| $x_3$ – співвідношення прибутку до виплати відсотків і всіх активів | $X_3 = \Phi 2, \text{p.2290}(\text{p.2295}) / \Phi 1, \text{p.1300}$            |
| $x_4$ – співвідношення власного капіталу і зобов'язань              | $X_4 = \Phi 1, \text{p.1495} / (\Phi 1, \text{p.1595} + \Phi 1, \text{p.1695})$ |
| $x_5$ – співвідношення чистого доходу і всіх активів                | $X_5 = \Phi 2, \text{p. 2000} / \Phi 1, \text{p.1300}$                          |

Залежно від отриманого результату можна визначити ймовірність настання банкрутства для підприємства, що досліджується, за допомогою спеціальної шкали (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Шкала визначення стану підприємства за Альтманом Е.

| Значення показника | Ймовірність банкрутства |
|--------------------|-------------------------|
| До 1,8             | Дуже висока             |
| 1,81-2,7           | Висока                  |
| 2,71-2,99          | Можлива                 |
| 3,0 і більше       | Дуже низька             |

Відповідно, зіставляючи розрахункове значення із відповідно шкалою, можна зробити відповідні висновки про ймовірність банкрутства на досліджуваному підприємстві. Для визначення рівня фінансового потенціалу господарюючого суб'єкта, користуються наступною матрицею (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Матриця оцінок фінансової стійкості та фінансового потенціалу за моделлю Альтмана Е.

| Ймовірність банкрутства | Фінансова стійкість                                                                                                                             | Рівень фінансового потенціалу |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Дуже висока             | Відсутність фінансової стійкості. Підприємство фінансово нестабільне                                                                            | Низький                       |
| Висока                  |                                                                                                                                                 |                               |
| Низька                  | Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі | Середній                      |
| Дуже низька             | Діяльність підприємств прибуткова. Фінансове становище є стабільним. Підприємство є фінансово стійким                                           | Високий                       |

Кустріч Л.О. [41] в своєму дослідженні пропонує оцінювати ефективність антикризового управління за розробленою авторською методикою, яка дозволяє проводити аналітико-експертне бальне оцінювання ефективності антикризового управління за розрахованим узагальнюючим показником, відстежуючи ефективність управління в динаміці, виявляючи слабкі ланки в системі антикризового управління з метою коригування системи управління.

Авторська методика Кустріч Л.О. складається з трьох етапів (рисунок 1.5):

1. Етап збору та оцінювання інформаційних даних, де визначається періодичність оцінювання ефективності антикризового управління; формується спеціалізована робоча група; визначаються необхідні ресурси для проведення оцінювання, збирається необхідна інформація (у зовнішньому та внутрішньому середовищі); оцінюється достовірність і достатність отриманої інформації; попередньо формується висновок про стан підприємства.

2. Фінансово-інноваційний етап, що прямо пов'язаний з аналізуванням ефективності антикризового управління господарюючого суб'єкта.

3. Розрахунково-порівняльний етап є завершальним в оцінюванні ефективності антикризового управління. Метою є узагальнення результатів аналізування та надання об'єктивної оцінки ефективності господарювання підприємства; розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства з відповідним коригуванням механізму антикризового управління.

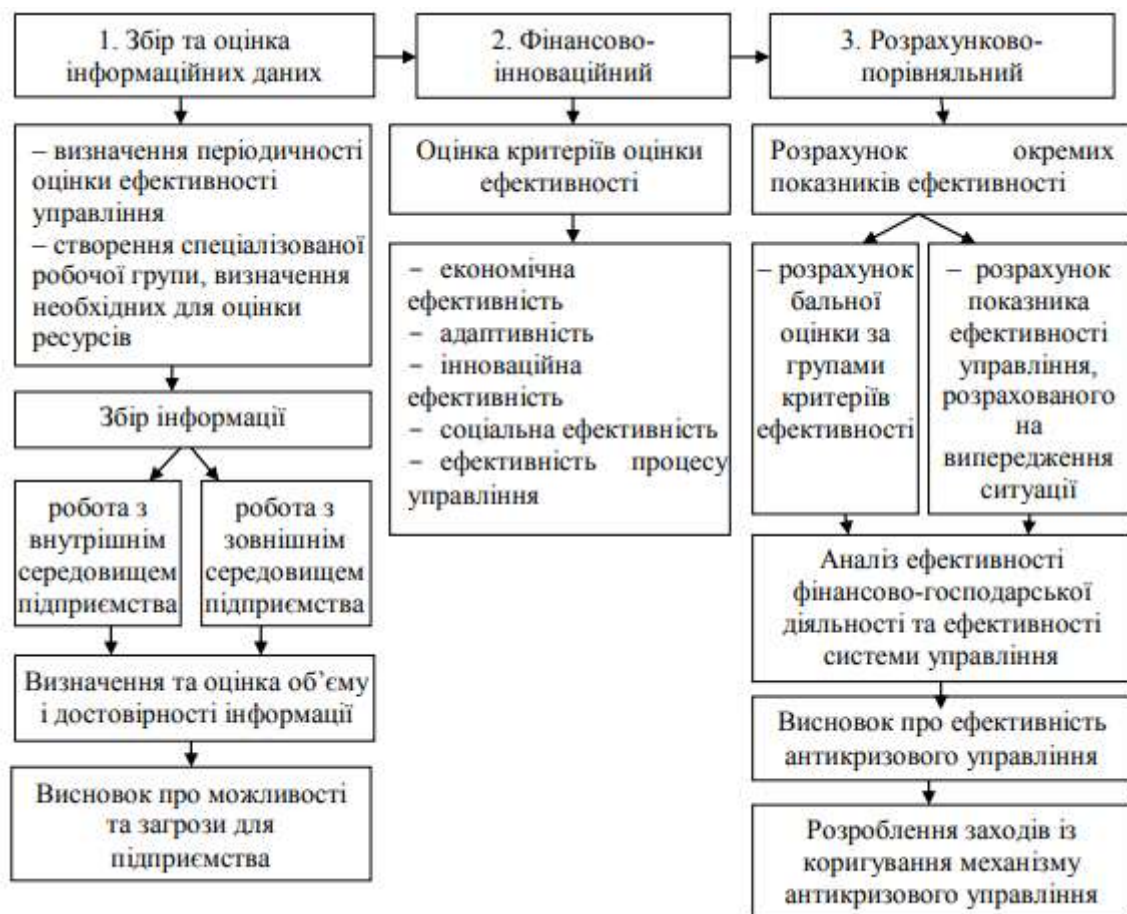


Рисунок 1.5 – Процедура оцінювання ефективності антикризового менеджменту [41]

В розрізі нашого дослідження пропонуємо оцінити ефективність антикризового управління за допомогою моделей Терещенка О. та Е. Альтмана. Такий вибір обґрунтовано тим, що ці моделі є порівняно простими для розрахунків, можуть застосовувати при обмеженості інформації, водночас є досить точними.

Вибір саме такого підходу обґрунтовано за критеріями комплексності, системності, доступності до вхідної інформації, а також простоти розрахунків.

### **Висновки до першого розділу**

В ході виконання теоретичного розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи було досліджено поняття «антикризове управління» в роботах вітчизняних і закордонних науковців.

Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття антикризового управління як складну систему управлінських дій, які спрямовані на попередження кризових ситуацій, діагностику причин їх виникнення та оцінювання їх наслідків, реагування на кризові ситуації відповідними інструментами та методами з метою стабілізації роботи підприємства та створення умов для подальшого його розвитку..

Відповідно до поставлених в роботі завдань було вивчено мету, завдання, принципи антикризового управління за сучасних умов.

Розглянуто основні характеристики, основні завдання, методи та принципи антикризового управління підприємством.

Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності антикризового управління та обґрунтовано вибір підходу, який буде застосовуватись в МКР для досліджуваного підприємства.

## **2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **2.1 ТДВ «Яготинський маслозавод» як один із найбільших національних виробників молочної продукції України**

Молокопереробна промисловість є однією із досить важливих складових промислового комплексу України.

На жаль, протягом двох роки повномасштабної війни вітчизняна молочна галузь реагує на всі виклики сьогодення, намагаючись постійно трансформуватись та адаптуватись. Чим довше триває війна, тим глибшими стають проблеми в галузі (посилюється дефіцит молока-сировини, додаються інші нові проблеми, наприклад, блокада західного кордону України). Водночас молокопереробна вітчизняна галузь продовжує працювати, шукаючи своє місце на глобальній мапі світу [47].

Внаслідок військових дій Україна втратила частину своїх молокопереробних підприємств. Відповідно у молокопереробній вітчизняній промисловості завантаженими роботою є 75% вцілілих виробництв. На 112-ти молокопереробних заводах працевлаштовані близько 60 тис. людей.

Якщо врахувати весь ланцюжок від появи молока на фермах до отримання молочної продукції на полицях супермаркетів, то можна зазначити, що галузь дає роботу до 1 млн громадян [48].

За даними Держкомстату України станом на 1 січня 2023 рік молочні господарства України утримують 388 тис. корів, що є в три рази меншим поголів'ям, ніж утримує населення – 950 тис. голів. Незважаючи на такий значний розрив, промислове виробництво молока забезпечує 90% молочної сировини для її подальшої переробки у молочну продукцію для споживання населенням [48].

Внаслідок вимушеної міграції населення та економічної кризи в Україні відбулося значне зниження споживання молокопродуктів. Відповідно навіть при суттєвому скороченні виробництва молока, його надлишки були надто великими.

Тому, якби у 2022 році не вдалося налагодити експорт, то аграрії масово б вирізали худобу, зменшуючи тим самим пропозицію молока.

Вітчизняна молочна промисловість завжди була експортоорієнтованою. Проте внаслідок зниження пропозиції молока та інших чинників обсяги експорту стабільно зменшувалися в останні роки. З початком війни саме експорт став порятунком для галузі.

Незважаючи на воєнні дії на території України за результатами лютого 2024 вітчизняні експортери наростили обсяги постачання молочних продуктів порівняно з січнем.

Головними експортними категоріями були [48]:

Молоко та вершки, згущені – 33%;

Морозиво – 13%;

Сири – 23%;

Масло вершкове – 12%.

За результатами січня 2024 року приріст виробництва молока-сировини було відмічено в господарствах усіх категорій в Харківській області (+5%) та Тернопільській області (+5%), в Хмельницькій області (+4,3%), Київській області (+1,4%), Чернігівській області (+7,5%), Черкаській області (+2%), Рівненській області (+1%), Полтавській області (+1%). Очікується підвищення надоїв в Україні в період сезону великого молока, коли у корів підвищується лактація. Сезонний приріст надоїв молока може тимчасово пом'якшити негативний вплив вказаних факторів на молочну галузь України [48].

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні. Завод входить до складу групи компаній «Молочний Альянс», що має централізовану структуру управління фінансами, маркетингом, виробництвом, продажами, логістикою тощо. До складу Молочного Альянсу входять підприємства з виробництва цільномолочної та кисломолочної продукції, сирів, а також компанії, які безпосередньо здійснюють реалізацію готової продукції Альянсу в Україні та за кордон. Після приєднання до ТДВ «Яготинський маслозавод» до групи

компаній «Молочний Альянс» в 2006 р. відбулось суттєве технічне переоснащення та реконструкція підприємства..

На сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: сметану, кефір, масло, молоко, ряжанку, термостатну молочну продукцію, , йогурти, м'які і кисломолочні сири, питну закваску з наповнювачами та без них, що є ноу-хау підприємства, а також новинки: Какао на молоці, функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Велике молоко та кефір.

Візитівкою маслозаводу вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке, маючи майже 60-річну історію свого існування, отримало безліч нагород, любов українців та гарну репутацію. Унікальний кисломолочний продукт - закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом корисних молочнокислих бактерій є гордістю підприємства. ТДВ «Яготинський маслозавод» першим на вітчизняному ринку розробив і впровадив у виробництво готові до вживання закваски, створивши нову категорію товарів на у молочному ринку України. Про розвиток товарної категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва даного продукту підприємством (з 300 літрів на добу до 30 000 літрів на добу за всі десять років існування такої закваски).

За результатами 2023 року за оцінками підприємства план виробництва можна оцінити на задовільно. Виробництво здійснюється по відповідним виробничим планам.

Порівняно з попереднім 2022 роком виробництво продукції в 2023 році складало:

- група «Молоко» - 111 %;
- сирково-творожна група – 121%;
- кисломолочна група – 140%;
- група «Сметана» - 106%;
- масло – 87%.

Найбільш значним є зниження в 2023 році по маслу вершковому, що стало наслідком зменшення постачання вершків.

Водночас в 2023 році було введено нові асортиментні позиції: нові смаки йогуртів – лісові ягоди, вишня-злаки, манго-маракуйя, персик-маракуйя, ніжний; біфідойогурт 1,5%; масло 62%; масло безлактозне 73%; масло безлактозне 82,5%, сир безлактозний 5%.

Проаналізуємо основні показники ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 рр. (таблиця 2.1). Фінансова звітність підприємства наведена в додатку Б.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних і фінансових показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» [49]

| Показники                                                              | Роки      |           |           | Відхилення         |        |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------|--------------------|-------|
|                                                                        | 2021      | 2022      | 2023      | 2022 від 2021 року |        | 2023 від 2022 року |       |
|                                                                        |           |           |           | абсол. знач        | в %    | абсол. знач        | в %   |
| 1. Чистий дохід, тис. грн                                              | 3 106 661 | 3 736 091 | 4 857 266 | 629430,0           | 20,26  | 1121175,0          | 30,01 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн                       | 2 784 504 | 3 090 847 | 3 979 309 | 306343,0           | 11,0   | 888462,0           | 28,74 |
| 3. Валовий: прибуток, тис. грн                                         | 319 157   | 645 244   | 877 957   | 326087,0           | 102,17 | 232713,0           | 36,07 |
| 4. Чистий фінансовий результат, прибуток (непокритий збиток), тис. грн | -63 319   | 155 639   | 255 160   | 218958,0           | -345,8 | 99521,0            | 63,94 |
| 5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб                      | 901       | 900       | 921       | -1,0               | -0,11  | 21,0               | 2,33  |
| 6. Продуктивність праці, тис грн / чел.                                | 3448,01   | 4151,21   | 5273,90   | 703,2              | 20,39  | 1122,69            | 27,04 |
| 7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн                   | 431098,5  | 403896,0  | 403074,5  | -27202,5           | -6,31  | -821,5             | -0,20 |
| 8. Фондовіддача, грн/грн                                               | 7,21      | 9,25      | 12,05     | 2,04               | 28,36  | 2,8                | 30,27 |

За результатами аналізування чистий дохід від реалізації продукції має позитивну динаміку. Так, в 2022 році показник зріс на 20,26%, в 2023 році зростання склало 30,01% порівняно з попередніми звітними роками.

Водночас спостерігається також і зростання показника собівартості реалізованої продукції: на 11 % в 2022 році та на 28,74% в 2023 році порівняно з попередніми 2021 та 2022 роками відповідно.

Відповідно, в 2022 році відбулось відповідне зростання величини валового прибутку підприємства на 102,36 %, за результатами 2023 року можна спостерігати зростання показники валового прибутку на 36,07 % порівняно з попередніми роками.

Отримані результати подаємо у графічному вигляді на рис. 2.1.

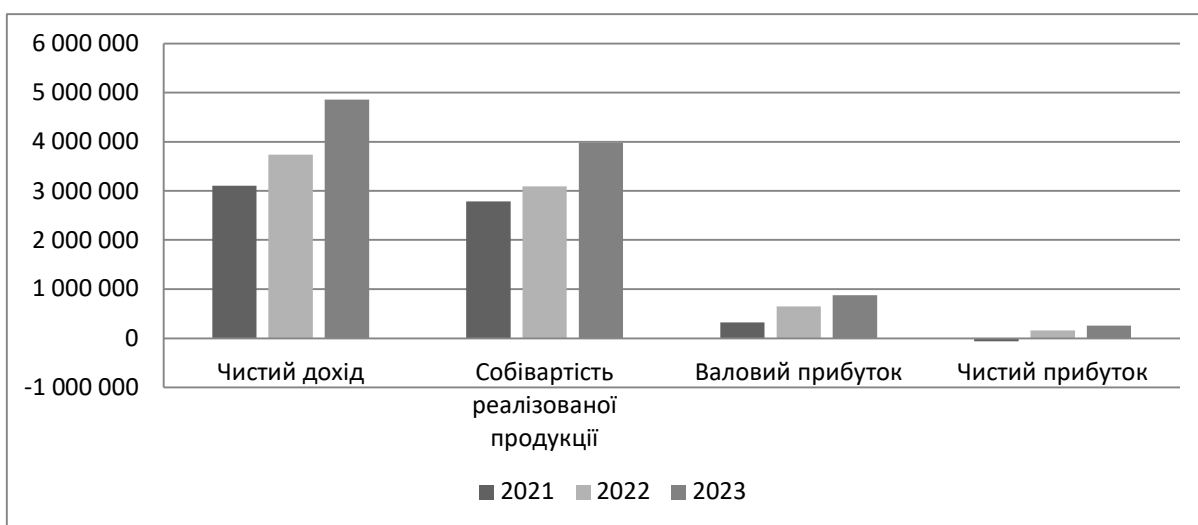


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (тис грн)

ТДВ «Яготинський маслозавод» отримало збиток в 2021 році, що за даними підприємства наслідком того, що досить значними є фінансові витрати ТДВ «Яготинський маслозавод». 2022-2023 рр. були прибутковими.

Протягом аналізованого в 2022 році чисельність працівників знизилась на одного працівника, проте в 2023 році - році показник чисельності зріс на 2,33% порівняно з попередніми звітними роками.

Можемо також спостерігати позитивну тенденцію зміни показника продуктивності праці протягом аналізованого періоду: в 2022 році зростання склало 20,39% в 2023 році – 27,04% порівняно з попередніми звітними роками. Такі зміни вказують на підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів знижується протягом аналізованого періоду. Водночас показник фондівіддачі зростає. Так, в 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком на 20,39%, в 2023 році позитивна динаміка зберігається (зростання на 27,04%).

Проаналізуємо стан балансу підприємства (форма № 1), отримані результати наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства [49]

| Показники                  | Роки      |           |           | Відхилення         |        |                    |       |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------|--------------------|-------|
|                            | 2021      | 2022      | 2023      | 2022 від 2021 року |        | 2023 від 2022 року |       |
|                            |           |           |           | абсол. знач        | в %    | абсол. знач        | в %   |
| Активи (Пасиви)            | 1562012,5 | 1801819,5 | 2096799,5 | 239807,00          | 15,35  | 294980,00          | 16,37 |
| Необоротні активи          | 477269    | 428334    | 435781    | -48935,00          | -10,25 | 7447,00            | 1,74  |
| Оборотні активи            | 1084743,5 | 1373485,5 | 1661018,5 | 288742,00          | 26,62  | 287533,00          | 20,93 |
| Власний капітал            | 561092,5  | 607220,5  | 812617,5  | 46128,00           | 8,22   | 205397,00          | 33,83 |
| Поточні зобов'язання       | 776407,5  | 943864,5  | 1037576,5 | 167457,00          | 21,57  | 93712,00           | 9,93  |
| Довгострокові зобов'язання | 113104    | 139326    | 246605,5  | 26222,00           | 23,18  | 107279,50          | 77,00 |

Можна зауважити, що майно ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом аналізованого періоду має позитивну динаміку: в 2022 році вартість майна зросла на 15,35%, в 2023 році ще на 16,37% порівняно з попередніми роками.

Також позитивні тенденції спостерігаються і для величини оборотних активів ТДВ «Яготинський маслозавод»: зростання на 26,62 % в 2022 році та на 20,93 % в 2023 році відповідно. Варто зауважити, що темпи зростання оборотних активів перевищують темпи зростання майна підприємства в цілому.

Середньорічна вартість необоротних активів в 2022 році дещо знизилась (на 10,25%), проте вже в 2023 році показник незначно зріс (на 1,74%) порівняно з попередніми 2021-2022 роками відповідно.

За результатами дослідження балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» проаналізуємо джерела забезпечення діяльності підприємства та їх структуру.

Варто зауважити, що власний капітал ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом досліджуваного періоду зростає: так показник власного капіталу зріс в 2022 році майже на 8,22%, а в 2023 році – ще 33,83%, що може свідчити про зростання платоспроможності підприємства.

Водночас протягом аналізованого періоду значно зростають і показники поточних і довгострокових зобов'язань, що є негативною зміною в діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» і може свідчити про зниження фінансової незалежності досліджуваного підприємства.

Зростання показника поточних зобов'язань склало в 2022 році 21,57 % та 9,93% в 2023 році порівняно з попередніми 2021-2022 роками відповідно.

Величина довгострокових зобов'язань зростає ще швидшими темпами: в 2022 році зростання склало 23,18%, в 2023 році- 77% порівняно з попереднім роками відповідно.

Отримані результати подаємо у графічному вигляді на рис. 2.2.

За результатами 2021 року ТДВ «Яготинський маслозавод» працювало збитково, тобто було нерентабельним.

Тому важливо проаналізувати рівень збитковості ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2021 році та рівень рентабельності в 2022-2023 роках. Зроблені розрахунки занесено до таблиці 2.3.

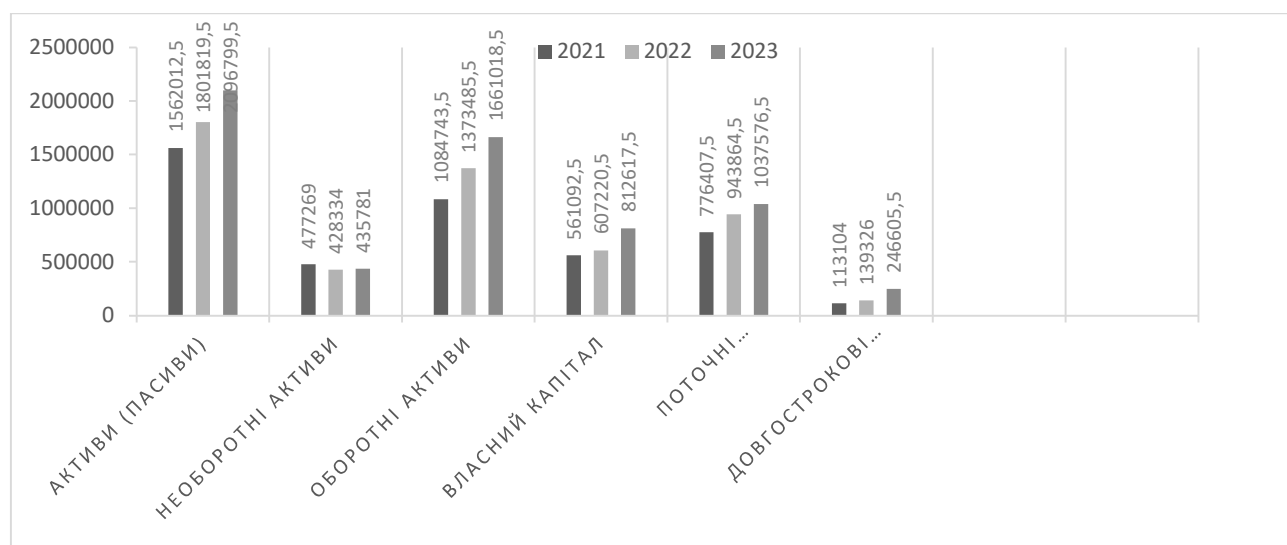


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників балансу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник витрат на 1 грн чистого доходу перевищує одиницю в 2021 році, підтверджуючи те, що витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» перевищують доходи підприємства цього звітного року.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

| Показники                                                           | Роки   |       |       | Відхилення         |     |                    |     |
|---------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|--------------------|-----|--------------------|-----|
|                                                                     | 2021   | 2022  | 2023  | 2022 від 2021 року |     | 2023 від 2022 року |     |
|                                                                     |        |       |       | абсол. знач        | в % | абсол. знач        | в % |
| Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу В         | 1,020  | 0,952 | 0,936 | -0,07              |     | -0,02              |     |
| Рентабельність (збитковість) активів підприємства $P_a$             | -4,05  | 8,64  | 12,17 | 12,69              |     | 3,53               |     |
| Рентабельність (збитковість) основних засобів підприємства $P_{ок}$ | -11,28 | 25,63 | 31,40 | 36,92              |     | 5,77               |     |
| Рентабельність (збитковість) власного капіталу підприємства $P_v$   | -14,69 | 38,53 | 63,30 | 53,22              |     | 24,77              |     |

Досить наочно динаміка проаналізованих показників збитковості підприємства відображена графічно на рис. 2.3.

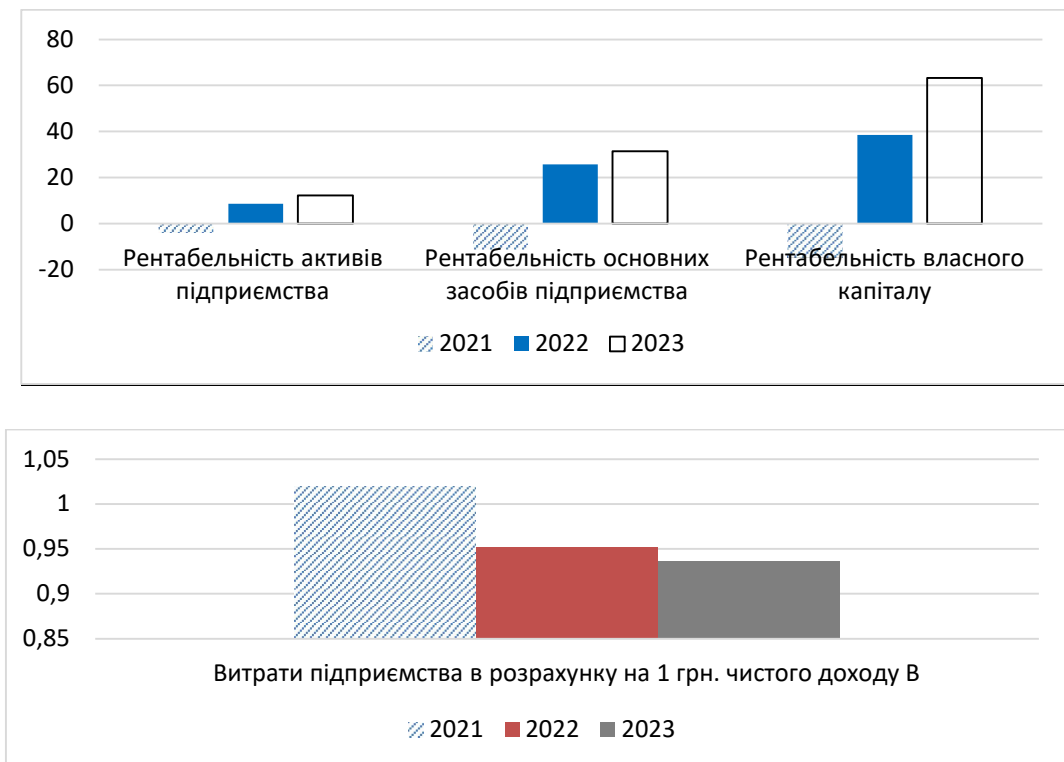


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників рентабельності (збитковості) ТДВ «Яготинський маслозавод»

Розраховані показники ліквідності та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» занесені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності підприємства

| Показники                                                             | Роки |      |      | Відхилення:       |     |                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------------|-----|-------------------|-----|
|                                                                       | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 року |     | 2023 до 2022 року |     |
|                                                                       |      |      |      | абс. зн           | в % | абс. зн           | в % |
| Коефіцієнт загальної ліквідності<br>(Ф№1, р. 1195:1695)               | 1,40 | 1,46 | 1,60 | 0,06              |     | 0,15              |     |
| Коефіцієнт платоспроможності<br>(Ф№1, р. 1495:(1595+1695))            | 0,63 | 0,56 | 0,63 | -0,07             |     | 0,07              |     |
| Коефіцієнт фінансової<br>незалежності<br>(Ф№1, р. 1495:1900)          | 0,36 | 0,34 | 0,39 | -0,02             |     | 0,05              |     |
| Коефіцієнт фінансової<br>заборгованості<br>(Ф№1, р. (1595+1695):1300) | 0,57 | 0,60 | 0,61 | 0,03              |     | 0,01              |     |

Аналізуючи фінансові показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», були виявлено значну фінансову залежність підприємства. На думку експертів коефіцієнт незалежності повинен перевищувати значення 0,5, що свідчить про те, що підприємство має забезпечуватись власними ресурсами принаймні на 50%. В нашому випадку коефіцієнт фінансової незалежності є незадовільним.

Коефіцієнт фінансової платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» є недостатнім, оскільки вважається, що необхідно забезпечувати спроможність підприємства покривати власними коштами його заборгованість повністю, відповідно – показник фінансової платоспроможності має перевищувати одиницю. Тому, ТДВ «Яготинський маслозавод» не може покрити заборгованість повністю.

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства є недостатнім, що підтверджується високим рівнем показника фінансової заборгованості, який протягом аналізованого періоду зростає.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має недостатній рівень платоспроможності та низький рівень фінансової незалежності. Ці питання потребують глибшого вивчення та розробки відповідних управлінських заходів.

## 2.2 Аналіз ефективності антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

В розрізі теми дослідження охарактеризуємо систему антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за методиками, вибір яких обґрунтовано в п.1.3 даної роботи.

Вхідні дані для розрахунків відповідних показників за моделлю Терещенка О. та Альтмана Е. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вхідні дані для розрахунків за моделлю Терещенка О.

| Показники                      | Роки      |           |           | Відхилення         |         |                    |        |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|---------|--------------------|--------|
|                                | 2021      | 2022      | 2023      | 2022 від 2021 року |         | 2023 від 2022 року |        |
|                                |           |           |           | абсол. знач        | в %     | абсол. знач        | в %    |
| Виручка                        | 3106661,0 | 3736091,0 | 4857266,0 | 629430,00          | 20,26   | 1121175,0          | 30,01  |
| Амортизація                    | 79243,00  | 75141,00  | 73423,00  | -4102,00           | -5,18   | -1718,0            | -2,29  |
| Надходження грошових коштів    | 15924,00  | 230780,00 | 328583,00 | 214856,00          | 1349,26 | 97803,0            | 42,38  |
| Зобов'язання поточні           | 776407,5  | 943864,5  | 1037576,5 | 167457,0           | 21,57   | 93712,0            | 9,93   |
| Зобов'язання довгострокові     | 2021,5    | 2022,5    | 1011,50   | 1,00               | 0,05    | -1011,0            | -49,99 |
| Зобов'язання загальні          | 778429,0  | 945887,0  | 1038588,0 | 167457,0           | 21,51   | 93712,0            | 9,93   |
| Валюта балансу                 | 1562012,5 | 1801819,5 | 2096799,5 | 239807,0           | 15,35   | 294980,0           | 16,37  |
| Чистий прибуток                | -63319,00 | 155639,00 | 255160,00 | 218958,0           | -345,80 | 99521,0            | 63,94  |
| Виробничі запаси               | 77769,00  | 96441,50  | 111812,50 | 18672,5            | 24,01   | 15371,0            | 15,94  |
| Оборотні активи                | 1084743,5 | 1373485,5 | 1661018,5 | 288742,0           | 26,62   | 287533,0           | 20,93  |
| Робочий капітал                | 308336,0  | 429621,0  | 623442,00 | 121285,0           | 39,34   | 193821,0           | 45,11  |
| фін результат до оподаткування | -63319,0  | 177841,0  | 308855,00 | 241160,0           | -380,87 | 131014,0           | 73,67  |
| власний капітал                | 561092,50 | 607220,50 | 812617,50 | 46128,00           | 8,22    | 205397,00          | 33,83  |

Розрахунки проміжних показників за моделлю Терещенка О. зведено в табл.

2.6.

Таблиця 2.6 – Розраховані проміжні показники за моделлю Терещенка О.

| Показники                                                       | Роки  |      |      | Відхилення         |         |                    |          |
|-----------------------------------------------------------------|-------|------|------|--------------------|---------|--------------------|----------|
|                                                                 | 2021  | 2022 | 2023 | 2022 від 2021 року |         | 2023 від 2022 року |          |
|                                                                 |       |      |      | абсол. знач        | в %     | абсол. знач        | в %      |
| x1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань              | 0,02  | 0,24 | 0,32 | 0,22               | 1092,68 | 7,24               | 2967,10  |
| x2 – відношення валюти балансу до зобов'язань                   | 2,01  | 1,90 | 2,02 | -0,10              | -5,07   | 11,40              | 598,43   |
| x3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів | -0,04 | 0,09 | 0,12 | 0,13               | -313,09 | 3,53               | 4087,97  |
| x4 – відношення прибутку до виручки                             | -0,02 | 0,04 | 0,05 | 0,06               | -304,39 | 1,09               | 2610,13  |
| x5 – відношення виробничих запасів до виручки                   | 0,03  | 0,03 | 0,02 | 0,00               | 3,12    | -0,28              | -1082,32 |
| x6 – відношення виручки до основного капіталу                   | 1,99  | 2,07 | 2,32 | 0,08               | 4,25    | 24,30              | 1171,95  |

Розрахуємо показник ZТЕР за формулою 1.2:

$$Z_{\text{ТЕР}2021} = -0,1;$$

$$Z_{\text{ТЕР}2022} = 1,8;$$

$$Z_{\text{ТЕР}2023} = 2,4.$$

Відповідно до розрахункових результатів можна зробити з висновок про ймовірність банкрутства підприємства. Відповідно до зроблених розрахунків в 2021 році існувала загроза банкрутства, в 2022 році ситуація покращилась, але все-таки фінансова стійкість була порушена.

В 2023 році  $Z_{\text{ТЕР}} > 2$ , що вказує на те, що банкрутство ТДВ «Яготинський маслозавод» за результатами 2023 року не загрожує.

Проведемо відповідні розрахунки за моделлю Альтмана Е. Результати розрахунків проміжних даних наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Розраховані проміжні показники за моделлю Альтмана Е.

| Показники                                                     | Роки |      |       | Відхилення         |      |                    |      |
|---------------------------------------------------------------|------|------|-------|--------------------|------|--------------------|------|
|                                                               | 2021 | 2022 | 2023  | 2022 від 2021 року |      | 2023 від 2022 року |      |
|                                                               |      |      |       | абсол. знач        | в %  | абсол. знач        | в %  |
| x1 – відношення власного оборотного капіталу до всіх активів  | 0,24 | 0,30 | 0,04  | 20,79              | 0,06 | 24,70              | 0,24 |
| x2 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів      | 0,09 | 0,12 | 0,13  | -313,09            | 0,04 | 40,88              | 0,09 |
| x3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всіх активів | 0,10 | 0,15 | 0,14  | -343,48            | 0,05 | 49,24              | 0,10 |
| x4 – відношення власного капіталу до зобов'язань              | 0,64 | 0,78 | -0,08 | -10,94             | 0,14 | 21,88              | 0,64 |
| x5 – відношення чистого доходу до всіх активів                | 2,07 | 2,32 | 0,08  | 4,25               | 0,24 | 11,72              | 2,07 |

Розрахований показник ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана Е.

склав:

$Z_{2021} = 2,4$  – висока ймовірність банкрутства;

$Z_{2022} = 3,2$  – дуже низька ймовірність банкрутства;

$Z_{2023} = 3,8$  – дуже низька ймовірність банкрутства. Можемо констатувати, що в 2021 році підприємство не мало фінансової стійкості та мало низький рівень фінансового потенціалу.

В 2022 та 2023 році ситуація виправилась, фінансове становище підприємства є стабільним, рівень фінансового потенціалу – високим.

## **2.3 Аналіз системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Проаналізуємо організаційну структуру ТДВ «Яготинський маслозавод».

Схематично її наведено в Додатку В. Організаційна структура затверджена згідно рішення Наглядової ради від 18.09.2023 р.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» є лінійно-функціональною, що передбачає поєднання як функціональних, так і лінійних зв'язків. Лінійні – це зв'язки підпорядкування, а функціональні – це кооперування та спеціалізація.

Відповідно організаційну структуру ТДВ «Яготинський маслозавод» можемо охарактеризувати таким чином:

- чітка ієрархія та відповідальність, коли кожен працюючий чітко знає, кому він підпорядковується і за що несе відповідальність, що дозволяє уникати дублювання функцій;

- ефективна координація роботи, що досягається завдяки чітко визначеному підпорядкуванню та налагодженим каналам комунікації, завдяки чому керівництво може ефективно координувати роботу всіх підрозділів підприємства;

- можливість чіткого розподілу функцій та відповідальності, що дозволяє функціональним відділам безпосередньо зосередитися на своїй роботі та підвищувати свої результати;

- сприятливі умови для розвитку спеціалізації, адже фахівці функціональних відділів можуть зосередитися на вдосконаленні своїх навичок за певним напрямком. Водночас лінійно-функціональна структура має також і певні недоліки:

- бюрократичність і жорсткість, оскільки ієрархія та чітке розмежування функцій можуть призводити до жорсткості та бюрократичності в управлінні, що зокрема може ускладнювати процес прийняття рішень та впровадження інновацій на підприємстві;

- можливість виникнення конфліктів через розбіжність інтересів між лінійними керівниками та функціональними фахівцями;

- недостатня гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища, що може спричинити проблеми у конкурентній боротьбі.

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників.

Виконавчим органом підприємства є Дирекція, яку очолює Генеральний директор. До складу Дирекції входять заступники генерального директора, які керують основними напрямками діяльності маслозаводу. Генеральний директор займається контролем структурних підрозділів, які належать до його прямого підпорядкування.

Наглядова рада здійснює безпосередній контроль за діяльністю виконавчих органів.

Функціональні відділи підпорядковуються відповідним заступникам генерального директора.

Виробничі цехи підпорядковуються завідувачу виробництва.

Система управління ТДВ «Яготинський маслозавод» складається з:

підсистеми управління виробництвом, що охоплює планування, організацію, контроль та регулювання виробничої діяльності заводу;

фінансова підсистема, що охоплює фінансове планування та бюджетування, бухгалтерський облік, контроль витрат і доходів, управління активами та пасивами тощо;

підсистема збуту продукції, що охоплює завдання дослідження ринку та аналізу попиту, розробки маркетингових стратегій, безпосередньо збуту продукції, рекламну та PR-діяльність тощо;

підсистема управління персоналом, що охоплює кадровий облік, підбір і навчання, оцінювання та розвиток персоналу тощо;

логістична підсистема, що охоплює управління закупівлями, складами і запасами, транспортом і доставкою тощо;

підсистема інформаційного забезпечення, що охоплює збір, обробку та зберігання даних, управління інформаційними потоками, підтримку прийняття рішень тощо;

підсистема інноваційного розвитку, що охоплює дослідження і розробки, впровадження нових технологій, управління інноваційними проектами.

підсистема управління безпекою, що охоплює охорону праці та техніки безпеки, екологічну безпеку тощо;

В системі управління ТДВ «Яготинський маслозавод» значна увага приділяється кадровій політиці.

Матеріальна мотивація працівників реалізується на підставі «Положення по розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками».

Значну увагу на ТДВ «Яготинський маслозавод» приділяють питанням забезпечення сприятливих умов праці як на виробництві, так і на допоміжних ділянках.

Персонал підприємства обізнаний з перспективами кар'єрного росту та можливостями просування по службі.

Працівникам, які працюють у шкідливих умовах, надаються додаткові дні відпочинку та визначено відповідні доплати до тарифних ставок.

Всі ці заходи позитивно впливають на роботу ТДВ «Яготинський маслозавод», формуючи стабільний трудовий колектив та сприяючи зниженню плинності кадрів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» чітко дотримується вимог законів України про працю (Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», ст. 2-1 КЗпП України зокрема).

Відповідно до чинного законодавства чоловікам і жінкам забезпечуються однакові можливості та рівні права у просуванні по підвищенню кваліфікації та перепідготовці, по просуванню у роботі тощо.

На підприємстві функціонує служба з охорони праці, в структуру якої входять заступник генерального директора з охорони праці, начальники усіх цехів та інших структурних підрозділів, відповідальні особи за охорону праці у цехах та структурних підрозділах.

На підприємстві діє система управління охороною праці.

Відповідно всі працівники ТДВ «Яготинський маслозавод» проходять вступний, первинний та повторний інструктажі з охорони праці, виробничої санітарії, пожежної безпеки тощо.

Важливим завданням підприємства є сприяння зростанню їх професійних компетентностей та розвиток відповідних навичок та вмінь.

За результатами дослідження системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод» можна рекомендувати:

- зменшувати бюрократичні процедури;

- впроваджувати елементи матричної структури;
- розвивати комунікації між лінійними керівниками та функціональними фахівцями;
- формувати систему стимулювання інноваційного розвитку;
- регулярно проводити аналізування та оцінювання ефективності системи управління тощо.

Варто зауважити, що система управління повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися відповідно до швидкозмінюваних потреб ринку та внутрішнього середовища підприємства.

### **Висновки до другого розділу**

Отже, підсумовуючи отримані результати, варто зазначити, що в аналітичному розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи проаналізовано діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» як провідного підприємства в молочній промисловості України. Розраховано основні фінансово-економічні показники ефективності його господарювання за 2021-2023 роки.

Можна зауважити, що протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції має позитивну динаміку. Так, в 2022 році показник зріс на 20,26%, в 2023 році зростання склало 30,01% порівняно з попередніми звітними роками. Водночас спостерігається також і зростання показника собівартості реалізованої продукції. Відповідно відбулось і зростання величини валового прибутку підприємства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» отримало збиток в 2021 році, що за даними підприємства наслідком того, що досить значними є фінансові витрати ТДВ «Яготинський маслозавод». 2022-2023 рр. були прибутковими.

Відповідно до визначених завдань в роботі також проаналізовано стан та основні тенденції показників вартості майна підприємства.

Розраховано та проаналізовано також основні фінансові показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Здійснено аналіз загальної системи управління ТДВ «Яготинський маслозавод».

### **3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

#### **3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку є важливим кроком для будь-якого підприємства, яке прагне до успіху. Стратегія дає чітке розуміння напрямку розвитку, допомагає підвищити конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси, залучити інвестиції, мотивувати співробітників, адаптуватися до змін та підтримувати стійкий розвиток.

Під час розробки базової стратегії формується чітке бачення майбутнього розвитку підприємства. Це досягається за допомогою активного застосування сучасних методів управління, які гарантують збалансоване функціонування та визначають перспективні напрямки розвитку.

Місію ТДВ «Яготинський маслозавод» можна сформулювати як виробляти високоякісну та безпечну молочну продукцію, яка відповідає потребам та очікуванням споживачів, сприяючи розвитку молокопереробної промисловості України.

Візія: Стати лідером на ринку молочної продукції України та наростити свою присутність на міжнародних ринках.

Щоб практично реалізувати окреслені орієнтири, необхідно чітко сформулювати базову та відповідні функціональні стратегії господарювання, оскільки чітко сформульована стратегія розвитку дозволяє:

- визначити чіткий напрямок розвитку;
- підвищити конкурентоспроможність;
- підвищити ефективність використання ресурсів;
- підвищити шанси на успіх;
- залучити додаткові інвестиції;

- підвищити вмотивованість співробітників;
- підвищення адаптивності до змін;
- підтримувати стійкий розвиток тощо.

Першим і досить важливим етапом при розробці та обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства є вивчення зовнішнього середовища господарювання. Відповідно вважаємо за доцільне провести SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

SWOT-аналіз допомагає ТДВ «Яготинський маслозавод» виявити, де саме підприємство має переваги, на які можливості варто звернути увагу, які слабкі сторони слід зміцнити та які загрози мінімізувати або уникнути.

Результати SWOT-аналізу зведемо до табл. 3.1-3.2.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Сильні сторони                                                                                                                | Слабкі сторони                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Висока якість продукції. Продукція заводу відповідає найсуворішим стандартам якості та має високий рівень довіри у споживачів | Застаріле обладнання. Частина обладнання заводу потребує оновлення                                                                                                    |
| Сильний бренд. "Яготинський" - один з найвідоміших та найупізнаваніших брендів молочної продукції в Україні                   | Недостатнє використання маркетингових інструментів. Завод не використовує в повній мірі сучасні маркетингові інструменти                                              |
| Широкий асортимент продукції. Завод пропонує широкий асортимент молочної продукції, який постійно розширюється                | Залежність від вітчизняного ринку. Більша частина продукції заводу реалізується на вітчизняному ринку, що робить його вразливим до змін економічної ситуації в країні |
| Ефективна система дистрибуції. Продукція заводу представлена в більшості торгових мереж України                               | Високий рівень витрат. Витрати заводу на виробництво та дистрибуцію продукції вище, ніж у деяких конкурентів                                                          |
| Досвідчена команда менеджменту. Команда менеджменту заводу має великий досвід роботи в молочній промисловості                 | Залежність від сезонних факторів. Виробництво молочної продукції залежить від сезонних коливань в обсязі та якості сировини                                           |
| Впровадження елементів матричної структури. це дозволяє заводу бути більш гнучким та адаптивним до мінливих умов ринку        | Технологічна залежність. Потреба в постійному оновленні виробничого обладнання для підтримки високих стандартів якості                                                |
| Сертифікація продукції. Наявність міжнародних сертифікатів якості, таких як ISO                                               | Залежність від постачальників сировини-молока                                                                                                                         |
| Розвинена логістика. Ефективна система логістики, яка забезпечує своєчасну доставку продукції                                 |                                                                                                                                                                       |

Аналіз сильних і слабких сторін є ключовим елементом стратегічного планування, що допомагає визначити, на чому зосередитися і які напрямки розвитку вибрати. Виявлення сильних і слабких сторін сприяє збалансованому розвитку підприємства, допомагаючи уникати одностороннього підходу до вирішення проблем.

Наступним кроком є виявлення можливостей і загроз (табл. 3.2) як ключовий елемент стратегічного управління, що дозволяє підприємству успішно адаптуватися до зовнішніх змін, використовувати свої сильні сторони, мінімізувати слабкі сторони і забезпечити стабільний розвиток.

Таблиця 3.2 – Можливості та загрози для успішної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Можливості                                                                                                                                   | Загрози                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зростання попиту на молочну продукцію. Попит на молочну продукцію в Україні та у світі постійно зростає                                      | Зростання конкуренції. Конкуренція на ринку молочної продукції постійно зростає                                                                                          |
| Розширення експортних ринків. Завод має можливість вийти на нові експортні ринки                                                             | Зміна споживчих уподобань. Споживчі уподобання можуть змінюватися, що може призвести до зниження попиту на деякі види продукції заводу                                   |
| Зростання популярності органічної продукції. Попит на органічну молочну продукцію зростає, що може стати новим напрямком розвитку для заводу | Волатильність цін на сировину. Ціни на молоко та інші види сировини можуть бути волатильними, що може негативно вплинути на рентабельність заводу                        |
| Інновації та технології. Впровадження нових технологій виробництва та автоматизація процесів для підвищення ефективності.                    | Економічні коливання. Макроекономічні зміни та нестабільність можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів.                                                     |
| Партнерства та альянси. Створення стратегічних партнерств з іншими підприємствами для розвитку спільних проєктів та інновацій.               | Ризик втрати постачальників молочної сировини. Проблеми з постачальниками сировини, які можуть виникати через різні причини, включаючи економічні та екологічні фактори. |
| Розширення фірмової торгівлі                                                                                                                 | Дефіцит молока                                                                                                                                                           |
| Підвищення іміджу та лояльності серед споживачів                                                                                             |                                                                                                                                                                          |

Відповідно до результатів проведеного SWOT-аналізу вважаємо за доцільне ТДВ «Яготинський маслозавод» зорієнтувати свою роботу на базову стратегію зростання, оскільки підприємство має потенціал для значного зростання завдяки своїй репутації, якості продукції та наявності сильного ринкового положення. Для

досягнення цих цілей підприємству необхідно впровадити комплексну стратегію зростання, яка охоплює різні аспекти діяльності.

В якості конкурентної стратегії рекомендується орієнтуватись на стратегію лідерства за витратами.

Ця стратегія передбачає:

- зосередження на мінімізації витрат виробництва та розподілу продукції;
- пропозицію продукції за доступними цінами;
- постійне вдосконалення виробничих процесів та пошук нових шляхів економії.

Обґрунтування вибору стратегії лідерства за витратами пояснюється наступними факторами:

- високий рівень конкуренції на ринку молочної продукції;
- чутливість споживачів до ціни;
- можливість економії витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів та використання нових технологій;
- сильна команда менеджменту, яка має досвід успішного впровадження стратегій лідерства за витратами.

Оцінювання ефективності стратегії має оцінюватися за такими показниками:

- досягнення стратегічних цілей;
- зростання ринкової частки;
- збільшення прибутку;
- підвищення рівня задоволеності споживачів.

Важливо чітко координувати дії всіх підрозділів підприємства для досягнення поставлених цілей. Необхідно регулярно моніторити результати реалізації стратегії та вносити коригування у разі потреби.

Впровадження стратегії лідерства за витратами дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Збільшити обсяги продажів та ринкову частку. Завдяки доступним цінам продукція заводу стане більш привабливою для споживачів, що призведе до

зростання попиту та збільшення обсягів продажів. Це, в свою чергу, дозволить заводу збільшити свою ринкову частку та витіснити конкурентів.

2. Знизити собівартість продукції. Завдяки оптимізації виробничих процесів, впровадженню нових технологій та економії ресурсів завод зможе значно знизити собівартість продукції. Це призведе до збільшення рентабельності та покращення фінансових показників заводу.

3. Посилити конкурентні переваги. Низька собівартість продукції стане ключовою конкурентною перевагою заводу, яка дозволить йому вигідно відрізнитися від своїх конкурентів. Це дасть заводу можливість диктувати ціни на ринку та отримувати більший прибуток.

4. Підвищити стійкість до економічних коливань. Завдяки низькій собівартості продукції завод буде менш чутливим до змін цін на сировину та інші фактори, що впливають на економічну ситуацію. Це дозволить заводу стійко розвиватися навіть у складні часи.

5. Забезпечити довгостроковий успіх. Стратегія лідерства за витратами орієнтована на довгостроковий успіх та стійкий розвиток. Вона дозволить заводу зайняти лідируючі позиції на ринку та стати одним з найуспішніших підприємств у своїй галузі.

Важливо зазначити, що впровадження стратегії лідерства за витратами потребує ретельного планування та чіткої координації дій всіх підрозділів заводу.

Також необхідно постійно моніторити результати реалізації стратегії та вносити необхідні корективи.

При правильному впровадженні стратегія лідерства за витратами може стати ключем до успіху ТДВ «Яготинський маслозавод» та забезпечити його стійкий розвиток протягом багатьох років.

Щодо антикризової стратегії для досліджуваного підприємства, то варто зауважити, що антикризові заходи, як правило, повинні спрямовуватись на попередження кризи, а у разі її настання всі зусилля спрямовуються на оздоровлення підприємства, відновлення його стабільності, платоспроможності і недопущення банкрутства.

За результатами проведеного дослідження в 2023 році ТДВ «Яготинський маслозавод» мав стабільний фінансовий стан, відповідно, вважаємо за доцільне активно використовувати заходи превентивного антикризового управління.

Метою превентивної антикризової стратегії є мінімізація ризику виникнення кризи та забезпечення стійкості розвитку підприємства.

Для розробки ефективної превентивної антикризової стратегії для ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується виконати наступні кроки:

1. Ідентифікація ризиків. Провести ретельний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть призвести до кризи на підприємстві.

2. Розробка плану запобігання кризам. Розробити план дій, який буде включати заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків, визначених на попередньому етапі. План дій повинен бути чітким, вимірюваним, досяжним, релевантним та обмеженим в часі (SMART).

3. Впровадження та моніторинг плану. Ефективно комунікувати план запобігання кризам з усіма зацікавленими сторонами. Забезпечити чітке виконання плану дій. Регулярно моніторити хід виконання плану та вносити необхідні корективи.

4. Навчання та підготовка персоналу. Провести навчання персоналу з питань антикризового управління. Навчання повинне включати інформацію про ризики, з якими може зіткнутися підприємство, та про заходи, які необхідно вживати для їх запобігання. Персонал повинен бути готовим до дій у разі виникнення кризи.

5. Створення культури стійкості. Створити на підприємстві культуру стійкості, яка буде сприяти постійному пошуку способів мінімізації ризиків та підвищення стійкості розвитку. Це може включати в себе заохочення інновацій, прийняття рішень на основі аналізу даних та створення атмосфери відкритості та співпраці.

Реалізація превентивної антикризової стратегії допоможе ТДВ «Яготинський маслозавод» мінімізувати ризики виникнення кризи та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

### **3.2 Макетування організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод»**

В напрямку усунення виявлених проблем в діяльності досліджуваного підприємства, а також відповідно до обраної превентивної антикризової стратегії господарювання підприємства в організаційній структурі ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно ввести посаду антикризового менеджера.

Практична реалізація даної пропозиції може втілюватись різними способами:

1. Створення окремого підрозділу (системний підхід), коли антикризовий менеджер очолюватиме окремий підрозділ, який буде підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору. Цей варіант підходить для великих підприємств, де антикризове управління потребує значних ресурсів і постійної уваги.

2. Введення посади заступника генерального директора з питань антикризового управління, що дозволить узяти на себе частину повноважень генерального директора для посилення своїх позицій щодо антикризового управління.

3. Частина існуючого підрозділу (локальний підхід), коли антикризовий менеджер може бути частиною існуючого підрозділу (наприклад, планово-економічного відділу). Цей варіант підходить для невеликих і середніх підприємств, де антикризове управління не потребує постійного залучення значних ресурсів.

4. Консультант, коли можливо залучати фахівців з антикризового управління ззовні, так званий аутсорсинг послуг. Цей варіант варто застосовувати для підприємств, які не потребують постійних послуг антикризового менеджера, або для тих, які хочуть отримати незалежну думку.

Місце антикризового менеджера в організаційній структурі ТДВ «Яготинський маслозавод» повинно бути стратегічно важливим, щоб забезпечити ефективну координацію антикризових заходів і швидке прийняття рішень.

На початковому етапі рекомендуємо ввести посаду заступника генерального директора з питань антикризового управління безпосередньо під керівництвом генерального директора. Це дозволить забезпечити тісну взаємодію з усіма ключовими відділами підприємства та своєчасну реалізацію антикризових заходів.

Переваги розміщення антикризового менеджера під керівництвом генерального директора (заступника генерального директора з питань антикризового управління):

безпосередній доступ до ключових керівників, що забезпечує швидкий обмін інформацією і прийняття рішень;

координація з усіма відділами, що дозволяє антикризовому менеджеру ефективно координувати дії між різними підрозділами підприємства;

гнучкість та оперативність, що підвищує гнучкість і швидкість реагування на кризові ситуації.

Ця структура дозволить ефективно управляти кризовими ситуаціями та мінімізувати їх вплив на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Введення посади заступника генерального директора з питань антикризового управління на ТДВ «Яготинський маслозавод» обґрунтовано тим, що:

1. Ризики постійно зростають. Сучасне середовище господарювання стає все більш непередбачуваним і динамічним, що призводить до зростання ризиків для успішного функціонування та розвитку підприємства.

2. Необхідність проактивного підходу в управлінні підприємством, що передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, розробку планів запобігання кризам та заходів з їх подолання.

3. Необхідність підвищення стійкості підприємства. Антикризове управління може допомогти підприємству стати більш стійким до зовнішніх впливів та зберегти свою конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

4. Важливість прийняття швидких та обґрунтованих управлінських рішень. Заступник генерального директора з питань антикризового управління може допомогти генеральному директору приймати більш обґрунтовані та своєчасні рішення щодо антикризового управління, маючи доступ до аналітичної інформації та експертних оцінок.

5. Необхідність ефективного делегування повноважень. Заступник генерального директора з питань антикризового управління може взяти на себе частину повноважень генерального директора з питань антикризового управління, що дозволить генеральному директору зосередитися на інших стратегічних завданнях.

Змакетована організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в додатку В.

Заступник генерального директора з питань антикризового управління несе відповідальність за:

1. Розробку та впровадження антикризової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» (проведення аналізу ризиків, з якими може зіткнутися підприємство, розробка плану запобігання кризам та заходів з їх подолання, визначення пріоритетів антикризового управління, координація антикризових заходів з іншими підрозділами підприємства).

2. Ідентифікацію та оцінку ризиків (моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення потенційних ризиків, оцінка ймовірності та наслідків виникнення ризиків, розробка заходів з мінімізації ризиків).

3. Керівництво антикризовою командою (формування та навчання антикризової команди, розподіл завдань та відповідальності між членами команди, забезпечення координації дій команди, контроль за виконанням поставлених завдань).

4. Інформування генерального директора та інших зацікавлених сторін про стан антикризового управління (підготовка регулярних звітів про стан антикризової ситуації, надання генеральному директору та іншим зацікавленим сторонам інформації про ризики, з якими може зіткнутися підприємство, та про плани антикризового управління).

7. Контроль за ефективністю антикризового управління (аналіз результатів антикризових заходів, внесення змін до антикризової стратегії та планів антикризового управління на основі результатів аналізу).

8. Виконання інших завдань, пов'язаних з антикризовим управлінням, за дорученням генерального директора.

Заступник генерального директора з питань антикризового управління має право отримувати від підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод» інформацію, необхідну для виконання своїх функціональних обов'язків; залучати до роботи фахівців інших підрозділів ТДВ «Яготинський маслозавод» для виконання своїх функціональних обов'язків тощо.

Всі вищезазначені функціональні обов'язки заступника генерального директора з питань антикризового управління можуть бути доповнені та уточнені в посадовій інструкції.

В перспективі доцільно буде створити відповідний відділ під керівництвом заступника генерального директора з питань антикризового управління, оскільки ТДВ «Яготинський маслозавод» є досить великим підприємством, а відповідно антикризове управління потребує злагодженої командної роботи.

### **3.3 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства**

Дослідження ефективності господарювання ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволило виокремити основні проблеми в його діяльності (збитковість діяльності в 2021 році, що є наслідком значних операційних та фінансових витрат, які перевищують доходи підприємства, недостатній рівень платоспроможності та фінансової незалежності тощо), що потребують розробки відповідних управлінських рішень, враховуючи обґрунтований вибір базової, конкурентної та антикризової стратегій діяльності та перспективного розвитку підприємства.

Відповідно в бакалаврській кваліфікаційній роботі розроблено комплекс рекомендацій, які в комплексі дозволять усунути виявлені проблеми та розвиватись відповідно до обраної базової стратегії лідерства на економії витрат та превентивної антикризової стратегії:

1. Освоєння нових ринкових сегментів засобами впровадження безвідходних технологій переробки вторинної молочної сировини.

Молочна промисловість генерує значні обсяги відходів, що спричиняє екологічні проблеми та потребує оптимізації.

Комплексне використання сировини може стати одним із ключових напрямків вирішення цієї проблеми. Це передбачає не лише переробку відходів, але й максимальне вилучення та використання всіх корисних компонентів з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу та потреб суспільства.

На сьогодні перспективними напрямками є виготовлення таких видів продукції з вторинної сировини як:

1. Корми для тварин. Вторинна молочна сировина може використовуватися для виробництва високоякісних кормів для тварин, таких як сироватка, сухе знежирене молоко та кормовий білок.

2. Біологічно активні добавки. З вторинної молочної сировини можна виділяти біологічно активні речовини, такі як лактоза, казеїн та сироваткові білки, які можуть використовуватися для виробництва БАДів.

3. Функціональні продукти харчування. Вторинна молочна сировина може використовуватися для виробництва функціональних продуктів харчування, збагачених білками, кальцієм та іншими корисними речовинами.

4. Косметичні засоби. З вторинної молочної сировини можна виділяти білки та інші речовини, які можуть використовуватися для виробництва косметичних засобів.

5. Біопластик. З вторинної молочної сировини можна виробляти біопластик, який є екологічно чистим і біорозкладним альтернативою традиційному пластику.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» перспективним напрямком є використання вторинної молочної сировини для виготовлення продукції з високою доданою вартістю та значним ринковим потенціалом.

На нашу думку, перспективним для практичного впровадження на ТДВ «Яготинський маслозавод» буде виділення з вторинної молочної сировини таких компонентів, як лактоза, казеїн та сироваткові білки, що дозволяє створювати продукти з високою доданою вартістю. Це може бути привабливо для підприємства з точки зору диференціації продукції та виходу на нові ринки.

Варто зауважити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має цех по переробці сироватки, відповідно має досвід та потужності для практичного втілення даного заходу.

Витрати на практичну реалізацію заходу з налагодження виробництва з вторинної сировини таких продуктів як лактоза та казеїн складатимуть:

інвестиції в обладнання (обладнання для ультрафільтрації та для сушарки, обладнання для екстракції та очищення підприємство має в наявності, необхідно

доукомплектувати, лінія для фасування та пакування, інші технологічні установки – 3000 тис. грн;

вартість допоміжної сировини (стабілізатори, наповнювачі) – 300 тис. грн;

операційні витрати (вартість електроенергії, заробітна плата персоналу, обслуговування обладнання тощо) – 1800 тис. грн;

витрати на дослідження й розробку – 500 тис. грн;

витрати на сертифікацію й маркетинг – 500 тис. грн.

Загальні витрати складуть 6100 тис. грн, з них 4000 тис. грн є одноразовими, 2100 тис. грн – щорічними.

Відповідальними за практичну реалізацію даної пропозиції буде завідувач виробництва та технолог. Вважаємо, що практична реалізація комплексу таких заходів займе близько 6-ти місяців. Прогнозується, що внаслідок виходу на ринок з новим видом продукції підприємство зможе збільшити обсяги реалізації, а також чистого прибутку порівняно з попереднім роком.

2. В напрямку удосконалення системи антикризового управління було проведено макетування організаційної структури досліджуваного підприємства, відповідно до чого було запропонованого ввести посаду заступника генерального директора з антикризового управління.

Впровадження пропозиції займе близько 2-х місяців. Відповідальними за практичне впровадження даної рекомендації є генеральний директор і начальник відділу кадрів.

Витрати на введення посади заступника генерального директора з антикризового управління складуть близько 924 тис. грн, з них 804 тис. грн – це щорічні експлуатаційні витрати (заробітна плата відповідного заступника, нарахування ЄСВ на його заробітну плату, витрати на електроенергію, амортизаційні відрахування ПК та оргтехніки, інші витрати), 120 тис. грн – це одноразові витрати (витрати на підбір кандидатури фахівця відповідної кваліфікації, придбання необхідного програмного забезпечення, організація робочого місця для заступника генерального директора з антикризового управління тощо).

Підбір кандидата на посаду заступника директора з антикризового управління вимагає ретельного аналізу його професійних та особистих якостей. Ось перелік ключових якостей, якими повинен бути наділений претендент: професійні якості (досвід в антикризовому управлінні, аналітичні навички, знання законодавства, навички стратегічного планування, фінансова грамотність тощо), особисті якості (стресостійкість, комунікативні навички, лідерські якості, критичне мислення, гнучкість та адаптивність, проактивність тощо).

Вимоги щодо освіти - вища освіта в галузі менеджменту, економіки, фінансів або права. Перевагою є наявність сертифікатів у сфері антикризового управління, управління проектами та фінансового менеджменту. Важливими є мовні навички: знання іноземних мов, що дозволить працювати з міжнародними партнерами та інвесторами.

Заступник директора з антикризового управління повинен бути висококваліфікованим фахівцем, здатним ефективно управляти кризовими ситуаціями та забезпечувати стабільність і розвиток підприємства в складних умовах.

На прикладі рекомендації щодо введення посади заступника генерального директора з антикризового управління покажемо розрахунок витрат на її практичне втілення.

Одноразові витрати на організацію робочого місця заступника передбачають витрати на організацію його робочого місця: придбання необхідних офісних меблів, комп'ютера (з ліцензійним програмним забезпеченням), оргтехніки, формування відповідної бази даних. За ринковими даними ці витрати складуть близько 120 тис грн.

Відповідно одноразові витрати на розробку та впровадження даної рекомендації складуть близько 120000 грн.

Розрахуємо експлуатаційні витрати, які виникнуть на досліджуваному підприємстві при введенні посади фахівця з антикризового управління.

Оклад заступника директора з антикризового менеджменту складе 50000 грн / місяць. Витрати на заробітну плату за рік становитимуть:

$$50000 \cdot 12 = 600000 \text{ (грн./рік)}$$

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) п:

$$600000 \cdot 0,22 = 132000 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахуємо витрати на силову електроенергію, що споживатиметься комп'ютером та оргтехнікою за наступною формулою 3.1:

$$B_e = B \cdot \Pi \cdot \Phi \cdot K_{\Pi}, \text{ грн./рік,} \quad (3.1)$$

де  $B$  – вартість 1 кВт-год. електроенергії; прийняли як  $B = 6,5$  грн/кВт (в середньому для промислових підприємств, 2024 р.);

$\Pi$  – установлена потужність виробу, кВт;

$\Phi$  – фактична кількість годин роботи обладнання за рік, годин;

$K_{\Pi}$  – коефіцієнт використання потужності;  $K_{\Pi} < 1$ .

$$B_e = 6,5 \cdot 0,45 \cdot 1920 \cdot 0,9 = 5054,4 \text{ (грн./рік)}$$

За даними підприємства амортизація основних засобів здійснюється за прямолінійним методом, тому амортизаційні відрахування розрахуємо за формулою 3.2:

$$A = \frac{\Pi \cdot H_a}{100}, \text{ грн./рік,} \quad (3.2)$$

де  $\Pi$  – балансова вартість обладнання, грн.;

$H_a$  – річна норма амортизації, %.

Термін експлуатації комп'ютерів – 5 років.

У відповідності до цього:

$$A = \frac{30000 \cdot 20}{100} = 6000 \text{ (грн./рік)}$$

Також можуть бути і інші витрати, пов'язані з роботою фахівця, тому ми їх порахуємо як 20% від загальної суми усіх попередніх витрат:

$$I_b = (732000 + 5054,4 + 6000) \cdot \frac{20}{100} = 60771 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, загальні експлуатаційні річні витрати на впровадження додаткової посади становитимуть:

$$E=732000 + 5054,4 + 6000 + 60771=803825,4 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, експлуатаційні витрати щорічні на введення посади заступника генерального директора з антикризового управління складуть близько 804 тис. грн.

3. Впровадження антикризової програми превентивних дій, що буде зорієнтована на раннє виявлення потенційних криз та вчасне реагування на них.

Основною метою практичного втілення такої програми дій є забезпечення своєчасного виявлення потенційно-кризових ситуацій та ефективного реагування на них з метою мінімізації негативних наслідків і підтримання стабільного розвитку підприємства.

Програма превентивного антикризового управління представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Антикризова превентивна програма дій для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основні заходи, які передбачає практичне втілення розробленої антикризової програми дій:

1. Впровадження системи раннього виявлення криз.

1.1. Аналіз ризиків (регулярний SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; оновлення карти ризиків щоквартально);

1.2. Моніторинг ключових показників (встановлення системи моніторингу фінансових та операційних показників, впровадження програмного забезпечення для автоматизованого збору та аналізування даних).

2. Підвищення фінансової стійкості.

2.1. Оптимізація витрат (аудит витрат та виявлення можливостей для зниження витрат, впровадити системи контролю витрат);

2.2. Диверсифікація доходів (розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту, експорт зокрема).

3. Підвищення ефективності виробництва.

Інвестиції в технології (інвестування в нове обладнання та технології для підвищення продуктивності, проведення регулярних навчань персоналу для підвищення їхньої кваліфікації).

4. Поліпшення системи управління запасами.

Впровадження системи Just-in-time (оптимізація системи управління запасами для зниження витрат на зберігання, впровадження програмного забезпечення для управління запасами).

5. Удосконалення маркетингової стратегії.

5.1. Аналіз ринку та конкурентів (регулярне аналізування ринку та конкурентів, адаптація маркетингової стратегії відповідно до результатів аналізу);

5.2. Брендинг і реклама (інвестування в брендинг та рекламні кампанії, використання сучасних засобів маркетингу, зокрема SMM та SEO).

6. Впровадження інновацій.

Розробка нових продуктів (підтримування інновацій через інвестиції в R&D, впровадження безвідходних технологій переробки вторинної молочної сировини).

7. Вдосконалення антикризового планування.

7.1. Розробка антикризового плану (розробка детального плану дій на випадок кризових ситуацій, аналізування сценаріїв різних видів криз та розробка заходів для їхнього подолання);

7.2. Формування антикризового (створення внутрішнього антикризового комітету, призначення відповідальних осіб для координації дій у разі кризових ситуацій на чолі з антикризовим менеджером).

8. Залучення антикризового менеджера. Ввести посаду антикризового менеджера. Надати необхідні ресурси та повноваження для ефективного виконання обов'язків.

Витрати на практичне впровадження комплексної програми антикризового управління передбачатимуть придбання програмного забезпечення для прогнозування ризиків, консультування з фахівцями антикризового управління, навчання персоналу, маркетингові дослідження тощо і складуть близько 500 тис. грн. – одноразові витрати, щорічні витрати – 200 тис. грн.

4. Відповідно до розробленої програми антикризових заходів та відповідно до визначеної стратегії лідерства за витратами доцільно особливу увагу звернути на завдання оптимізації витрат ТДВ «Яготинський маслозавод». Провести детальний аналіз витрат і виявити можливості для їх зниження без шкоди для якості продукції.

В напрямку практичної реалізації такої пропозиції вважаємо за доцільне провести аудит витрат та виявити можливості для зниження витрат, а також впровадити систему контролю витрат.

Аудит витрат може допомогти ТДВ «Яготинський маслозавод» виявити статті витрат, де можна заощадити кошти. Система контролю витрат допоможе краще планувати та контролювати свої витрати, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Витрати на практичне втілення такої пропозиції передбачають придбання спеціального програмного забезпечення, навчання персоналу, а також супутні адміністративні витрати. В загальному – 300 тис. грн. як одноразові витрати, 100 тис. грн – щорічні витрати.

Відповідальним за практичну реалізацію даної пропозиції буде заступник генерального директора з антикризового управління. Вважаємо, що практична реалізація комплексу таких заходів займе близько 3-х місяців. Прогнозується, що внаслідок практичної реалізації такої пропозиції буде виявлено можливості для заощадження коштів підприємства.

Складемо загальний план рекомендацій для досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Найменування заходу, що пропонується                                                    | Відповідальні                                               | Терміни виконання | Орієнтовні витрати                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|
| 1                                                                                       | 2                                                           | 3                 | 4                                                       |
| Налагодження процесу виготовлення з вторинної молочної сировини БАДів (казеїн, лактоза) | Зав. виробництва та технолог                                | 6 міс.            | Одноразові - 4000 тис. грн;<br>щорічні – 2100 тис. грн. |
| Введення посади заступника генерального директора з антикризового управління            | Генеральний директор та начальник відділу кадрів            | 2 міс.            | Одноразові- 120 тис. грн;<br>щорічні -804 тис. грн      |
| Розробка та впровадження превентивної програми антикризового управління                 | Заступник генерального директора з антикризового управління | постійно          | Одноразові- 500 тис. грн;<br>щорічні -200 тис. грн      |
| Впровадження системи аудиту та контролю витрат                                          | Заступник генерального директора з антикризового управління | постійно          | Одноразові- 300 тис. грн;<br>щорічні - 100 тис. грн     |
| Разом                                                                                   |                                                             |                   | Одноразові – 4920 тис. грн;<br>щорічні – 3404 тис. грн  |

Вважаємо, що розроблені рекомендації будуть впроваджуватись підприємством з 01.01.2025 року та приносять ефект протягом трьох років. Відповідно для практичної реалізації розроблених пропозицій підприємству необхідно буде залучити такі витрати:

2025– 4920 тис. грн+3404 тис. грн=8324 тис. грн;

2026 – 3404 тис. грн;

2027 – 3404 тис. грн.

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років.

Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів  $E_{\phi(\text{заг})}$ , які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього користуються формулою:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.3)$$

де  $E_{\phi i}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$\alpha$  – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

$t$  – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендацій –  $D$ ;
- період окупності витрат –  $ПО$ .

Норма дохідності  $D$  витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi \text{заг}}}{B} + 1} - 1, \quad (3.4)$$

де  $E_{ф(заг)}$  – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$B$  – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2...0,33)$ .

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{B}{E_{фзаг}}. \quad (3.5)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $ПО \leq (3...5)$  років.

Середня ставка за депозитними операціями становить близько 10 %.

За результатами 2023 року підприємство отримало надходжень грошових потоків (чистий прибуток плюс амортизація) в розмірі 328583 тис. грн.

Прогнозується, що впровадження розроблених пропозицій призведе до зростання грошових потоків на 5%.

Відповідно прогнозований рівень надходжень грошових потоків протягом наступних років становитиме:

2025 рік:  $328583 * 1,05 = 345\,012,15$  тис. грн;

2026 рік:  $345\,012,15 * 1,05 = 362\,262,76$  тис. грн;

2027 рік:  $362\,262,76 * 1,05 = 380\,375,9$  тис. грн.

Відповідно зростання операційного прибутку по рокам складе:

2025 рік: 16 429,15 тис. грн;

2026 рік: 17 250,61 тис. грн;

2027 рік: 18 113,14 тис. грн.

Початок розробки рекомендацій – 2025 рік, ефекти від їх практичного втілення підприємство буде отримувати в 2025-2027 роках. Відповідно  $t$  (час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року) становитиме 1,2,3 відповідно.

Тоді, загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини по рокам) становитиме  $E_{\phi 1} = 16\,429,15$  тис. грн;  $E_{\phi 2} = 17\,250,61$  тис. грн;  $E_{\phi 3} = 18\,113,14$  тис. грн, визначаємо  $E_{\phi \text{заг}}$  :

$$E_{\phi \text{заг}} = \frac{16\,429,15}{(1 + 0,15)^1} + \frac{17\,250,61}{(1 + 0,15)^2} + \frac{18\,113,14}{(1 + 0,15)^3} = 14\,286,22 + 13\,044 + 11\,910 \\ = 39\,240,22 \text{ тис. грн}$$

Приведена вартість усіх витрат складе:

$$B = \frac{8324}{(1 + 0,15)^0} + \frac{3404}{(1 + 0,15)^1} + \frac{3404}{(1 + 0,15)^2} = 8324 + 2960 + 2574 \\ = 13\,858 \text{ тис. грн}$$

Тоді,

$$D = \sqrt[3]{\frac{39\,240,22}{13\,858} + 1} - 1 = 0,57,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

$ПО = 13\,858 / 39\,240,22 = 0,35$ , що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для реалізації розроблених пропозицій підприємству достатньо чистого власних коштів.

## **Висновки до третього розділу**

В третьому розділі бакалаврської дипломної роботи проведено SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод», охарактеризовано його місію, визначено базову, антикризову та конкурентну стратегії підприємства.

З метою вирішення виявлених проблем і практичної реалізації виокремлених стратегій розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» в роботі розроблено комплекс рекомендацій щодо вирішення існуючих проблем та досягнення поставлених цілей:

Відповідно до поставлених в роботі завдань та виявлених проблем в роботі досліджуваного підприємства проведено макетування його організаційної структури, в яку вводиться нова посада заступника генерального директора з антикризового управління, основними функціями якого є забезпечення стійкості підприємства, впровадження превентивних заходів щодо недопущення кризи та виживання компанії в умовах кризи, якщо вона все-таки настала.

Відповідно до розроблених рекомендацій проведено розрахунок витрат, які є необхідними для практичної реалізації запропонованих рекомендацій, та економічного ефекту від їх впровадження.

Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 39240,22 тис. грн, а витрати на їх реалізацію 13858 тис. грн, що свідчить про доцільність практичного втілення даних пропозицій.

## ВИСНОВКИ

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена вивченню питань удосконалення антикризового управління на підприємстві.

Відповідно до визначених в роботі завдань було виконано такі завдання і сформовано відповідні висновки:

1. Досліджено суть та зміст поняття антикризового управління. Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття антикризового управління як складну систему управлінських дій, які спрямовані на попередження кризових ситуацій, діагностику причин їх виникнення та оцінювання їх наслідків, реагування на кризові ситуації відповідними інструментами та методами з метою стабілізації роботи підприємства та створення умов для подальшого його розвитку.

2. Розглянуто основні характеристики, основні завдання, методи та принципи антикризового управління підприємством.

3. Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності антикризового управління та обґрунтовано вибір підходу, застосовувався у БКР. В розрізі нашого дослідження застосовано моделі Терещенка О. та Е. Альтмана. Такий вибір обґрунтовано тим, що ці моделі є порівняно простими для розрахунків, можуть застосовувати при обмеженості інформації, водночас є досить точними.

4. Досліджено стан молочної промисловості, яка однією із досить важливих складових промислового комплексу України. Незважаючи на війну молочна промисловість розвивається та нарощує свій експортний потенціал.

5. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2023 роки. Можна зауважити, що протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції має позитивну динаміку. Водночас спостерігається також і зростання показника собівартості реалізованої продукції. Відповідно відбулось і зростання величини валового прибутку підприємства.

ТДВ «Яготинський маслозавод» отримало збиток в 2021 році, що за даними підприємства наслідком того, що досить значними є фінансові витрати ТДВ «Яготинський маслозавод». 2022-2023 рр. були прибутковими.

Відповідно до визначених завдань в роботі також проаналізовано стан та основні тенденції показників вартості майна підприємства. Розраховано та проаналізовано також основні фінансові показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Аналізуючи фінансові показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», були виявлено значну фінансову залежність підприємства. Негативною тенденцією протягом 2021-2023 рр. також є зниження показника фінансової незалежності ТДВ «Яготинський маслозавод» та зростання показника його фінансової заборгованості та відповідно, що потребує уваги збоку керівництва підприємства.

6. Досліджено ефективність антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод». Прийшли до висновку, що в 2021 році підприємство не мало фінансової стійкості та мало низький рівень фінансового потенціалу. В 2022 та 2023 році ситуація виправилась, фінансове становище підприємства є стабільним, рівень фінансового потенціалу – високим.

7. Досліджено систему менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод», яка за результатами аналізування в цілому є досить ефективною.

8. Проведено стратегічний аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Здійснено SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод», охарактеризовано його місію, визначено базову та антикризову стратегії підприємства.

Проведене дослідження дозволило виокремити існуючі проблеми та потенційні можливості для розвитку досліджуваного підприємства. Обґрунтовано, що на даному етапі господарювання ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно зорієнтувати свою діяльність на стратегію зростання, оскільки підприємство має потенціал для значного зростання завдяки своїй репутації, якості продукції та наявності сильного ринкового положення. В якості антикризової стратегії варто зорієнтуватись на превентивну антикризову стратегію, основною метою якої є мінімізація ризику виникнення кризи та забезпечення стійкості розвитку підприємства

9. Відповідно до поставлених в роботі завдань та виявлених проблем в роботі досліджуваного підприємства проведено макетування його організаційної структури, в яку вводиться нова посада заступника генерального директора з антикризового управління, основними функціями якого є забезпечення стійкості підприємства, впровадження превентивних заходів щодо недопущення кризи та виживання компанії в умовах кризи, якщо вона все-таки настала.

10. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в цілому за сучасних умов:

Налагодження процесу виготовлення з вторинної молочної сировини БАДів (казеїн, лактоза).

Введення посади заступника генерального директора з антикризового управління.

Розробка та впровадження превентивної програми антикризового управління.

Впровадження системи аудиту та контролю витрат.

Відповідно до розроблених рекомендацій проведено розрахунок витрат, які є необхідними для практичної реалізації запропонованих рекомендацій, та економічного ефекту від їх впровадження.

Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 39240,22 тис. грн, а витрати на їх реалізацію 13858 тис. грн, що свідчить про доцільність практичного втілення даних пропозицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2011. № 1. С. 6–10.
4. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. (182), 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
5. Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35-40.
6. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
7. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 2-2 (45). С. 7-10.
8. Кузнєцов Є. С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. № 10. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
9. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
10. Кузнєцова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. № 62. С. 312–317.
11. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В, Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

12. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. № 1 (39). 2013. С. 102-105.
13. Одношевна, О., Міньковська, А., Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.
14. Patterson B. Crisis impact on reputation management. *Public Relations Journal*. 1993. № 49/11. P. 47–48.
15. Причепя І. В., Михайлова М. О. Сутність і зміст поняття фінансової стійкості підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)»*, Вінниця, 22 червня 2023 р. Вінниця: ВНТУ, 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/viewFile/16832>.
16. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 1. С. 235–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31)
17. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Білоконь Т.М. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах обмежених обсягів інформаційного забезпечення. *Ефективна економіка*. № 9. 2022. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/545/552>.
18. Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable. New York : AMACOM, 1986.
19. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : МАУП, 2006. 256 с.
20. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217–226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>.
21. Шершньова З. Є., Полтавець Є. В. Управління впровадженням системи антикризового управління у бізнес-організації. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.)* /

М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. С. 101–102.

22. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник [ для самост. вивч. дисц.] К. : КНЕУ, 2004. 196 с.

23. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.

24. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 355 с.

25. Бланк О.І., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.

26. Чернявський А. Д. Антикризове управління : навч.посіб. Київ : МАУП, 2000. 208 с.

27. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 560 с.

28. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2015. 277 с.

29. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового правління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16).

30. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2020. №4. С220-225.

31. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.

32. Погребняк А. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: автореф. дис. ... канд.економ. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2016.

33. Bundy Jonathan, Pfarrer Michael D., Short Cole E., Coombs W. Timothy. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. 43 (6): 1661–1692. DOI:doi:10.1177/0149206316680030.

34. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2-2 (45) 2018. С. 7-10.

35. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

36. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С.235–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31).

37. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С.264-268.

38. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3(21). С. 122–124.

39. Кустріч Л.О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. №35. С. 52-59.

40. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.

41. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (2). С. 389-394.

42. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та

погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара URL: Наказ Міністерства фінансів № 616 від 14.07.2016. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095"16](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095%2016)

43. Терещенко О.О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. №8. С. 38-44.

44. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Афоніна А.О. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2020. Вип. № 3(15)-4(16). С. 39-45. URL: <http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/3-4-2020.pdf#page=53>.

45. Янковець Т.М., Чернюк Ю.В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.

46. Тетяна Широченко. Корова у дворі, то і харч на столі. Як виживає молочна галузь України під час війни. URL: <https://latifundist.com/cards/82-korova-u-dvori-to-i-harch-na-stoli-yak-vizhivaye-molochna-galuz-ukrayini-pid-chas-vijni>.

47. Реформа молочної галузі: що чекає виробників? URL: <https://debet.com.ua/news/reforma-molochnoyi-haluzi-shcho-chekaye-vyrobnykiv>.

48. Україна наростила експорт молочних продуктів в лютому на фоні росту цін. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-narostila-eksport-molocnih-produktiv-v-lutomu-na-foni-rostu-cin>.

49. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>

## **ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А  
(обов'язковий)  
**ПРОТОКОЛ**  
**ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Удосконалення антикризового управління товариства з додатковою

відповідальністю «Яготинський маслозавод»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки

підприємства та виробничого менеджменту

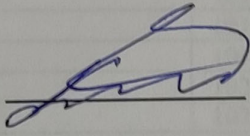
**Показники звіту подібності Unicheck**

Оригінальність 82,4% Схожість 7,6 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

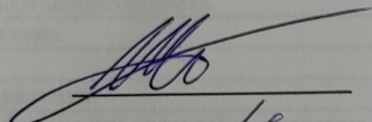
- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Особа, відповідальна за перевірку  к.е.н., доц. Нікіфорова Л.О.

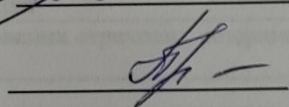
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи



Шафранюк В. Ю.

Керівник роботи



Причепа І.В..

**ДОДАТОК Б**  
**(обов'язковий)**

Фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021р-2023 рр.

|                                                                   |                                                                      |                                 |                         |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| <b>Підприємство</b>                                               | Товариство з додатковою відповідальністю<br>"Яготинський маслозавод" | <b>Дата</b><br><b>за ЄДРПОУ</b> | <b>КОДИ</b>             |
|                                                                   |                                                                      |                                 | 01.01.2024              |
|                                                                   |                                                                      | <b>за КАТОТТГ</b>               | 00446003                |
|                                                                   |                                                                      |                                 | UA3204021001<br>0094429 |
| <b>Територія</b>                                                  |                                                                      | <b>за КОПФГ</b>                 | 250                     |
| <b>Організаційно-<br/>правова форма<br/>господарювання</b>        | Товариство з додатковою відповідальністю                             | <b>за КВЕД</b>                  | 10.51                   |
| <b>Вид економічної<br/>діяльності</b>                             | Перероблення молока, виробництво масла та<br>сиру                    |                                 |                         |
| <b>Середня кількість працівників:</b> 921                         |                                                                      |                                 |                         |
| <b>Адреса, телефон:</b> ,                                         |                                                                      |                                 |                         |
| <b>Одиниця виміру:</b> тис.грн. без десяткового знака             |                                                                      |                                 |                         |
| <b>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):</b>    |                                                                      |                                 |                         |
| за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку |                                                                      |                                 |                         |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності                  |                                                                      |                                 |                         |

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2023 р.  
Форма №1

|                                                                  |              | Код за ДКУД                       | 1801001                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
| 1                                                                | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи                                             | 1000         | 1 528                             | 1 295                            |
| первісна вартість                                                | 1001         | 11 581                            | 9 526                            |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | ( 10 053 )                        | ( 8 231 )                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | 0                                 | 0                                |
| Основні засоби                                                   | 1010         | 390 541                           | 415 608                          |
| первісна вартість                                                | 1011         | 811 917                           | 898 932                          |
| знос                                                             | 1012         | ( 421 376 )                       | ( 483 324 )                      |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015         | 0                                 | 0                                |
| первісна вартість                                                | 1016         | 0                                 | 0                                |
| знос                                                             | 1017         | ( 0 )                             | ( 0 )                            |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         | 0                                 | 0                                |
| первісна вартість                                                | 1021         | 0                                 | 0                                |
| накопичена амортизація                                           | 1022         | ( 0 )                             | ( 0 )                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |              |                                   |                                  |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0                                 | 0                                |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 0                                 | 0                                |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         | 0                                 | 0                                |
| Гудвіл                                                           | 1050         | 0                                 | 0                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060         | 0                                 | 0                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065         | 0                                 | 0                                |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         | 32 020                            | 30 570                           |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b>  | <b>424 089</b>                    | <b>447 473</b>                   |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                                   |                                  |

|                                                                  |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Запаси                                                           | 1100 | 165 465   | 192 592   |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 117 522   | 106 103   |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 6 581     | 9 745     |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 37 927    | 70 083    |
| Товари                                                           | 1104 | 3 435     | 6 661     |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0         | 0         |
| Депозити перестраховування                                       | 1115 | 0         | 0         |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0         | 0         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 592 908   | 623 833   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |           |           |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 11 642    | 25 628    |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 12 613    | 14        |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0         | 0         |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 56        | 68        |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 806 529   | 831 558   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 2 977     | 206       |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0         |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 7 818     | 41 043    |
| Готівка                                                          | 1166 | 4         | 2         |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 7 814     | 41 041    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 452       | 0         |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0         | 0         |
| у тому числі в:                                                  |      |           |           |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181 | 0         | 0         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0         | 0         |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0         | 0         |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0         | 0         |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 4 470     | 2 165     |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 1 604 930 | 1 717 107 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0         | 0         |
| Баланс                                                           | 1300 | 2 029 019 | 2 164 580 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду | На кінець<br>звітної<br>періоду |
|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1                                               | 2            | 3                                | 4                               |
| I. Власний капітал                              |              |                                  |                                 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 3 797                            | 3 797                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                | 0                               |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 0                                | 0                               |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 0                                | 0                               |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 0                                | 0                               |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412         | 0                                | 0                               |
| Резервний капітал                               | 1415         | 1 528                            | 1 528                           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420         | 679 715                          | 934 870                         |
| Неоплачений капітал                             | 1425         | ( 0 )                            | ( 0 )                           |
| Вилучений капітал                               | 1430         | ( 0 )                            | ( 0 )                           |
| Інші резерви                                    | 1435         | 0                                | 0                               |
| Усього за розділом I                            | 1495         | 685 040                          | 940 195                         |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |              |                                  |                                 |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500         | 0                                | 0                               |
| Пенсійні зобов'язання                           | 1505         | 0                                | 0                               |
| Довгострокові кредити банків                    | 1510         | 27 913                           | 13 957                          |

|                                                                                                   |      |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515 | 225 982   | 225 359   |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520 | 0         | 0         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521 | 0         | 0         |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525 | 0         | 0         |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526 | 0         | 0         |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530 | 0         | 0         |
| у тому числі:                                                                                     |      |           |           |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                 | 1531 | 0         | 0         |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532 | 0         | 0         |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0         | 0         |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0         | 0         |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0         | 0         |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0         | 0         |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0         | 0         |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 253 895   | 239 316   |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |           |           |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 366 248   | 485 430   |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0         | 0         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |           |           |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | 21 756    | 22 609    |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 214 804   | 244 287   |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 33 616    | 25 101    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 4 681     | 6 811     |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 2 301     | 2 721     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 7 979     | 9 913     |
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 641       | 579       |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 1 774     | 1 774     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 409 228   | 154 117   |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0         | 0         |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 24 879    | 31 639    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0         | 0         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0         | 0         |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 6 858     | 6 899     |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 1 090 084 | 985 069   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0         | 0         |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 | 0         | 0         |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 2 029 019 | 2 164 580 |

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"Дата  
за ЄДРПОУ

|            |
|------------|
| КОДИ       |
| 01.01.2024 |
| 00446003   |

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2023 рік  
Форма №2  
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

| Стаття                                                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000         | 4 857 266            | 3 736 091                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010         | 0                    | 0                                                |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011         | 0                    | 0                                                |
| Премії, передані у перестраховування                                                  | 2012         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014         | 0                    | 0                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 3 979 309 )        | ( 3 090 847 )                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |              |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2090         | 877 957              | 645 244                                          |
| збиток                                                                                | 2095         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105         | 0                    | 0                                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110         | 0                    | 0                                                |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112         | 0                    | 0                                                |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120         | 19 109               | 47 017                                           |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123         | 0                    | 0                                                |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130         | ( 44 464 )           | ( 37 602 )                                       |
| Витрати на збут                                                                       | 2150         | ( 367 149 )          | ( 296 742 )                                      |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180         | ( 41 416 )           | ( 65 926 )                                       |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         | 0                    | 0                                                |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | 0                    | 0                                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |              |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2190         | 444 037              | 291 991                                          |
| збиток                                                                                | 2195         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200         | 0                    | 0                                                |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220         | 1 836                | 1 745                                            |
| Інші доходи                                                                           | 2240         | 1 390                | 882                                              |
| Дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241         | 0                    | 0                                                |

|                                                                 |      |             |             |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 138 408 ) | ( 116 777 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0           | 0           |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |             |             |
| прибуток                                                        | 2290 | 308 855     | 177 841     |
| збиток                                                          | 2295 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -53 695     | -22 202     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0           | 0           |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |             |             |
| прибуток                                                        | 2350 | 255 160     | 155 639     |
| збиток                                                          | 2355 | ( 0 )       | ( 0 )       |

#### II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 255 160           | 155 639                                 |

#### III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 3 246 084         | 2 634 094                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 249 790           | 195 918                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 52 222            | 47 339                                  |
| Амортизація                      | 2515      | 73 423            | 75 141                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 288 693           | 200 416                                 |
| Разом                            | 2550      | 3 910 212         | 3 152 908                               |

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 0                 | 0                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 0                 | 0                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 0,000000          | 0,000000                                |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 0,000000          | 0,000000                                |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | 0,00              | 0,00                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                   |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <div>Підприємство</div> <div>Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"</div> <div>Територія</div> <div>Київська обл.</div> <div>Організаційно-правова форма господарювання</div> <div>Товариство з додатковою відповідальністю</div> <div>Вид економічної діяльності</div> <div>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</div> <div>Середня кількість працівників: 900</div> <div>Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88</div> <div>Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака</div> <div>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):</div> <div>за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку</div> <div>за міжнародними стандартами фінансової звітності</div> | <div>Дата</div> <div>за ЄДРПОУ</div> <div>за КАТОТТГ</div> <div>за КОПФГ</div> <div>за КВЕД</div> | КОДИ              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                   | 01.01.2023        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                   | 00446003          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                   | UA320402100100944 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                   | 250               |
| 10.51                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                   |                   |

|   |
|---|
| v |
|   |

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1

| Код за ДКУД                                                      |           |                             | 1801001                    |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| Актив                                                            | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                             | 1000      | 2 901                       | 1 528                      |
| первісна вартість                                                | 1001      | 11 532                      | 11 581                     |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | ( 8 631 )                   | ( 10 053 )                 |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 0                           | 0                          |
| Основні засоби                                                   | 1010      | 417 251                     | 390 541                    |
| первісна вартість                                                | 1011      | 773 761                     | 811 917                    |
| знос                                                             | 1012      | ( 356 510 )                 | ( 421 376 )                |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                | 1016      | 0                           | 0                          |
| знос                                                             | 1017      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                | 1021      | 0                           | 0                          |
| накопичена амортизація                                           | 1022      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |           |                             |                            |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0                           | 0                          |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035      | 0                           | 0                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 936                         | 0                          |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | 0                           | 0                          |
| Гудвіл                                                           | 1050      | 0                           | 0                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060      | 0                           | 0                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065      | 0                           | 0                          |
| Інші необоротні активи                                           | 1090      | 11 491                      | 32 020                     |

|                                                                         |      |           |           |
|-------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Усього за розділом I                                                    | 1095 | 432 579   | 424 089   |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |      |           |           |
| Запаси                                                                  | 1100 | 165 657   | 165 465   |
| Виробничі запаси                                                        | 1101 | 75 361    | 117 522   |
| Незавершене виробництво                                                 | 1102 | 6 854     | 6 581     |
| Готова продукція                                                        | 1103 | 80 394    | 37 927    |
| Товари                                                                  | 1104 | 3 048     | 3 435     |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110 | 0         | 0         |
| Депозити перестрахування                                                | 1115 | 0         | 0         |
| Векселі одержані                                                        | 1120 | 0         | 0         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125 | 425 104   | 592 908   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             |      |           |           |
| за виданими авансами                                                    | 1130 | 8 229     | 11 642    |
| з бюджетом                                                              | 1135 | 1 967     | 12 613    |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136 | 0         | 0         |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140 | 24        | 56        |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145 | 495 782   | 806 529   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155 | 9 330     | 2 977     |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160 | 0         | 0         |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165 | 31 692    | 7 818     |
| Готівка                                                                 | 1166 | 2         | 4         |
| Рахунки в банках                                                        | 1167 | 31 690    | 7 814     |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170 | 377       | 452       |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180 | 0         | 0         |
| у тому числі в:                                                         |      |           |           |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181 | 0         | 0         |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182 | 0         | 0         |
| резервах незароблених премій                                            | 1183 | 0         | 0         |
| інших страхових резервах                                                | 1184 | 0         | 0         |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190 | 3 879     | 4 470     |
| Усього за розділом II                                                   | 1195 | 1 142 041 | 1 604 930 |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |      |           |           |
| Баланс                                                                  | 1200 | 0         | 0         |
|                                                                         | 1300 | 1 574 620 | 2 029 019 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду | На кінець<br>звітної<br>періоду |
|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1                                               | 2            | 3                                | 4                               |
| <b>I. Власний капітал</b>                       |              |                                  |                                 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 3 797                            | 3 797                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                | 0                               |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 0                                | 0                               |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 0                                | 0                               |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 0                                | 0                               |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412         | 0                                | 0                               |
| Резервний капітал                               | 1415         | 1 528                            | 1 528                           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420         | 524 076                          | 679 715                         |
| Неоплачений капітал                             | 1425         | ( 0 )                            | ( 0 )                           |
| Вилучений капітал                               | 1430         | ( 0 )                            | ( 0 )                           |
| Інші резерви                                    | 1435         | 0                                | 0                               |

|                                                                                                   |      |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| Усього за розділом I                                                                              | 1495 | 529 401   | 685 040   |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                                                     |      |           |           |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                | 1500 | 0         | 0         |
| Пенсійні зобов'язання                                                                             | 1505 | 0         | 0         |
| Довгострокові кредити банків                                                                      | 1510 | 41 870    | 27 913    |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515 | 205 704   | 225 982   |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520 | 0         | 0         |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521 | 0         | 0         |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525 | 0         | 0         |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526 | 0         | 0         |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530 | 0         | 0         |
| у тому числі:                                                                                     |      |           |           |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                 | 1531 | 0         | 0         |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532 | 0         | 0         |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0         | 0         |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0         | 0         |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0         | 0         |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0         | 0         |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0         | 0         |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 247 574   | 253 895   |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |           |           |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 378 396   | 366 248   |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0         | 0         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |           |           |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | 22 096    | 21 756    |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 228 624   | 214 804   |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 2 338     | 33 616    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0         | 4 681     |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 1 715     | 2 301     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 6 151     | 7 979     |
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 142       | 641       |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 1 774     | 1 774     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 131 761   | 409 228   |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0         | 0         |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 18 337    | 24 879    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0         | 0         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0         | 0         |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 6 311     | 6 858     |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 797 645   | 1 090 084 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0         | 0         |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 | 0         | 0         |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 1 574 620 | 2 029 019 |

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"Дата  
за ЄДРПОУ

|            |
|------------|
| КОДИ       |
| 01.01.2023 |
| 00446003   |

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2022 рік  
Форма №2  
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

| Стаття                                                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000         | 3 736 091            | 3 106 661                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010         | 0                    | 0                                                |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011         | 0                    | 0                                                |
| Премії, передані у перестрахування                                                    | 2012         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014         | 0                    | 0                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 3 090 847 )        | ( 2 784 504 )                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |              |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2090         | 645 244              | 319 157                                          |
| збиток                                                                                | 2095         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105         | 0                    | 0                                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110         | 0                    | 0                                                |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112         | 0                    | 0                                                |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120         | 47 017               | 23 650                                           |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123         | 0                    | 0                                                |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130         | ( 37 602 )           | ( 33 130 )                                       |
| Витрати на збут                                                                       | 2150         | ( 296 742 )          | ( 254 742 )                                      |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180         | ( 65 926 )           | ( 34 147 )                                       |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         | 0                    | 0                                                |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | 0                    | 0                                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |              |                      |                                                  |
| прибуток                                                                              | 2190         | 291 991              | 20 788                                           |
| збиток                                                                                | 2195         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200         | 0                    | 0                                                |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220         | 1 745                | 1 512                                            |

|                                                                 |      |             |            |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------|------------|
| Інші доходи                                                     | 2240 | 882         | 58 650     |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | 0           | 0          |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 116 777 ) | ( 87 142 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )       | ( 0 )      |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 0 )       | ( 57 127 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0           | 0          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |      |             |            |
| прибуток                                                        | 2290 | 177 841     | 0          |
| збиток                                                          | 2295 | ( 0 )       | ( 63 319 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 22 202      | 0          |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0           | 0          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |             |            |
| прибуток                                                        | 2350 | 155 639     | 0          |
| збиток                                                          | 2355 | ( 0 )       | ( 63 319 ) |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 155 639           | -63 319                                 |

## III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 2 634 094         | 2 237 345                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 195 918           | 168 573                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 47 339            | 38 327                                  |
| Амортизація                      | 2515      | 75 141            | 79 243                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 200 416           | 197 946                                 |
| Разом                            | 2550      | 3 152 908         | 2 721 434                               |

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                      | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                 | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій             | 2600      | 0                 | 0                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605      | 0                 | 0                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію     | 2610      | 0,000000          | 0,000000                                |

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             |           |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|
| <div>Підприємство</div> <div>Територія</div> <div>Організаційно-правова форма господарювання</div> <div>Вид економічної діяльності</div> | <div>ТДВ "Яготинський маслозавод"</div> <div>Київська область, м.Яготин</div> <div>Товариство з додатковою відповідальністю</div> <div>Перероблення молока, виробництво масла та сиру</div> | Дата      | КОДИ                |
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             | за ЄДРПОУ | 01.01.2022          |
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             | за КОАТУУ | 00446003            |
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             | за КОПФГ  | UA32040210010094429 |
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             | за КВЕД   | 250                 |
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                             |           | 10.51               |

Середня кількість працівників: 901

Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

|   |
|---|
|   |
| v |

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1

|                                                                  |             | Код за ДКУД                 |                            | 1801001 |
|------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|---------|
| Актив                                                            | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |         |
| 1                                                                | 2           | 3                           | 4                          |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                             |                            |         |
| Нематеріальні активи                                             | 1000        | 4 784                       | 2 901                      |         |
| первісна вартість                                                | 1001        | 11 896                      | 11 532                     |         |
| накопичена амортизація                                           | 1002        | ( 7 112 )                   | ( 8 631 )                  |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 0                           | 0                          |         |
| Основні засоби                                                   | 1010        | 444 946                     | 417 251                    |         |
| первісна вартість                                                | 1011        | 733 629                     | 773 761                    |         |
| знос                                                             | 1012        | ( 288 683 )                 | ( 356 510 )                |         |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015        | 0                           | 0                          |         |
| первісна вартість                                                | 1016        | 0                           | 0                          |         |
| знос                                                             | 1017        | ( 0 )                       | ( 0 )                      |         |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020        | 0                           | 0                          |         |
| первісна вартість                                                | 1021        | 0                           | 0                          |         |
| накопичена амортизація                                           | 1022        | ( 0 )                       | ( 0 )                      |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |             |                             |                            |         |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                           | 0                          |         |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035        | 52 495                      | 0                          |         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 0                           | 936                        |         |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 0                           | 0                          |         |
| Гудвіл                                                           | 1050        | 0                           | 0                          |         |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060        | 0                           | 0                          |         |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065        | 0                           | 0                          |         |
| Інші необоротні активи                                           | 1090        | 19 734                      | 11 491                     |         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>521 959</b>              | <b>432 579</b>             |         |

|                                                                         |             |                  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |                  |                  |
| Запаси                                                                  | 1100        | 166 210          | 165 657          |
| Виробничі запаси                                                        | 1101        | 80 177           | 75 361           |
| Незавершене виробництво                                                 | 1102        | 5 528            | 6 854            |
| Готова продукція                                                        | 1103        | 75 317           | 80 394           |
| Товари                                                                  | 1104        | 5 188            | 3 048            |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | 0                | 0                |
| Депозити перестрахування                                                | 1115        | 0                | 0                |
| Векселі одержані                                                        | 1120        | 0                | 0                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 443 374          | 425 104          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             |             |                  |                  |
| за виданими авансами                                                    | 1130        | 7 737            | 8 229            |
| з бюджетом                                                              | 1135        | 912              | 1 967            |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | 0                | 0                |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140        | 19               | 24               |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145        | 389 781          | 495 782          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 7 765            | 9 330            |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | 0                | 0                |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 10 217           | 31 692           |
| Готівка                                                                 | 1166        | 2                | 2                |
| Рахунки в банках                                                        | 1167        | 10 215           | 31 690           |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 249              | 377              |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180        | 0                | 0                |
| у тому числі в:                                                         |             |                  |                  |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181        | 0                | 0                |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | 0                | 0                |
| резервах незароблених премій                                            | 1183        | 0                | 0                |
| інших страхових резервах                                                | 1184        | 0                | 0                |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 1 182            | 3 879            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>1 027 446</b> | <b>1 142 041</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |             |                  |                  |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1200</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>1 549 405</b> | <b>1 574 620</b> |

| Пасив                                           | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|-------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                               | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                       |             |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400        | 3 797                       | 3 797                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401        | 0                           | 0                          |
| Капітал у дооцінках                             | 1405        | 0                           | 0                          |
| Додатковий капітал                              | 1410        | 0                           | 0                          |
| Емісійний дохід                                 | 1411        | 0                           | 0                          |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412        | 0                           | 0                          |
| Резервний капітал                               | 1415        | 1 528                       | 1 528                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420        | 587 459                     | 524 076                    |
| Неоплачений капітал                             | 1425        | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Вилучений капітал                               | 1430        | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Інші резерви                                    | 1435        | 0                           | 0                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                     | <b>1495</b> | <b>592 784</b>              | <b>529 401</b>             |

|                                                                                                          |             |                  |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             |                  |                  |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500        | 0                | 0                |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505        | 0                | 0                |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 0                | 41 870           |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 201 451          | 205 704          |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        | 0                | 0                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521        | 0                | 0                |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525        | 0                | 0                |
| Благодійна допомога                                                                                      | 1526        | 0                | 0                |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530        | 0                | 0                |
| у тому числі:                                                                                            |             |                  |                  |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        | 1531        | 0                | 0                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532        | 0                | 0                |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533        | 0                | 0                |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534        | 0                | 0                |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535        | 0                | 0                |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540        | 0                | 0                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545        | 0                | 0                |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | <b>201 451</b>   | <b>247 574</b>   |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                  |                  |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 216 608          | 378 396          |
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | 0                | 0                |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                  |                  |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | 8 185            | 22 096           |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 201 194          | 228 624          |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 4 840            | 2 338            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 499              | 0                |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 1 794            | 1 715            |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 6 461            | 6 151            |
| одержаними авансами                                                                                      | 1635        | 25               | 142              |
| розрахунками з учасниками                                                                                | 1640        | 1 790            | 1 774            |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645        | 290 562          | 131 761          |
| страховою діяльністю                                                                                     | 1650        | 0                | 0                |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 17 938           | 18 337           |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0                | 0                |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | 0                | 0                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 5 773            | 6 311            |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>755 170</b>   | <b>797 645</b>   |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                     | 1800        | 0                | 0                |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>1 549 405</b> | <b>1 574 620</b> |

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"Дата  
за ЄДРПОУ

|            |
|------------|
| КОДИ       |
| 01.01.2022 |
| 00446003   |

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2021 рік  
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

| Стаття                                                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000         | 3 106 661            | 3 166 323                                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010         | 0                    | 0                                                |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011         | 0                    | 0                                                |
| Премії, передані у перестраховування                                                  | 2012         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014         | 0                    | 0                                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 2 784 504 )        | ( 2 657 868 )                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070         | ( 0 )                | ( 0 )                                            |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |              |                      |                                                  |
| <b>прибуток</b>                                                                       | <b>2090</b>  | <b>319 157</b>       | <b>508 455</b>                                   |
| <b>збиток</b>                                                                         | <b>2095</b>  | <b>( 0 )</b>         | <b>( 0 )</b>                                     |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105         | 0                    | 0                                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110         | 0                    | 0                                                |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111         | 0                    | 0                                                |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112         | 0                    | 0                                                |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120         | 23 650               | 3 332                                            |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122         | 0                    | 0                                                |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123         | 0                    | 0                                                |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130         | ( 33 130 )           | ( 33 076 )                                       |
| Витрати на збут                                                                       | 2150         | ( 254 742 )          | ( 239 378 )                                      |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180         | ( 34 147 )           | ( 15 995 )                                       |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         | 0                    | 0                                                |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         | 0                    | 0                                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |              |                      |                                                  |
| <b>прибуток</b>                                                                       | <b>2190</b>  | <b>20 788</b>        | <b>223 338</b>                                   |
| <b>збиток</b>                                                                         | <b>2195</b>  | <b>( 0 )</b>         | <b>( 0 )</b>                                     |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200         | 0                    | 0                                                |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220         | 1 512                | 2 539                                            |

|                                                                 |             |                   |                |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------|
| Інші доходи                                                     | 2240        | 58 650            | 24 903         |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241        | 0                 | 0              |
| Фінансові витрати                                               | 2250        | ( 87 142 )        | ( 72 302 )     |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255        | ( 0 )             | ( 0 )          |
| Інші витрати                                                    | 2270        | ( 57 127 )        | ( 24 739 )     |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275        | 0                 | 0              |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |             |                   |                |
| <b>прибуток</b>                                                 | <b>2290</b> | <b>0</b>          | <b>153 739</b> |
| <b>збиток</b>                                                   | <b>2295</b> | <b>( 63 319 )</b> | <b>( 0 )</b>   |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300        | 0                 | -24 192        |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305        | 0                 | 0              |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |             |                   |                |
| <b>прибуток</b>                                                 | <b>2350</b> | <b>0</b>          | <b>129 547</b> |
| <b>збиток</b>                                                   | <b>2355</b> | <b>( 63 319 )</b> | <b>( 0 )</b>   |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450        | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460        | 0                 | 0                                       |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>(63 319)</b>   | <b>129 547</b>                          |

## III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 2 237 345         | 2 208 944                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 168 573           | 163 734                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 38 327            | 35 183                                  |
| Амортизація                      | 2515        | 79 243            | 62 277                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 197 946           | 194 806                                 |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>2 721 434</b>  | <b>2 664 944</b>                        |

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                         | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                    | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                | 2600      | 0                 | 0                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій    | 2605      | 0                 | 0                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію        | 2610      | 0,000000          | 0,000000                                |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту | 2615      | 0,000000          | 0,000000                                |

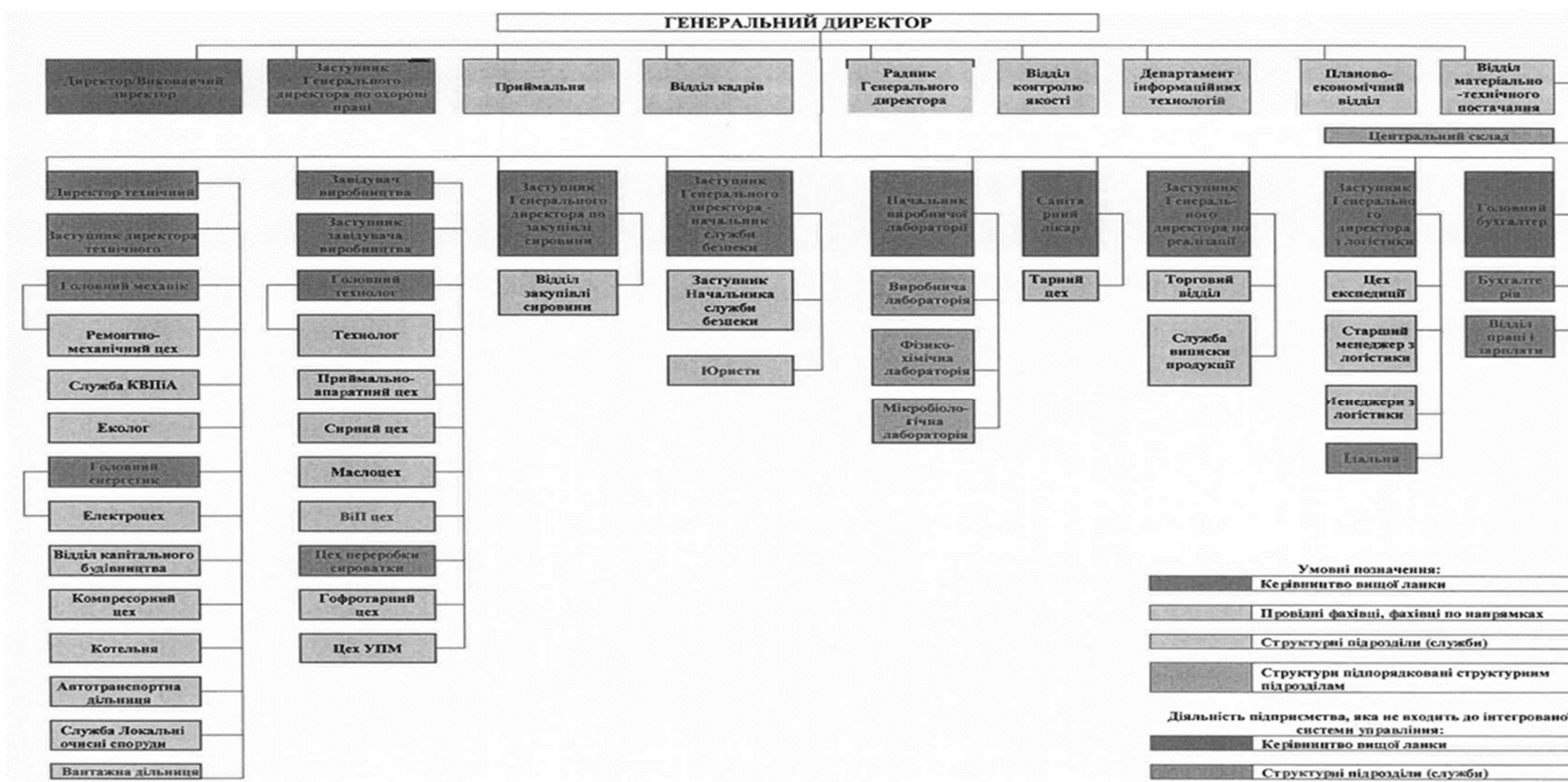


Рисунок В.1 – Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

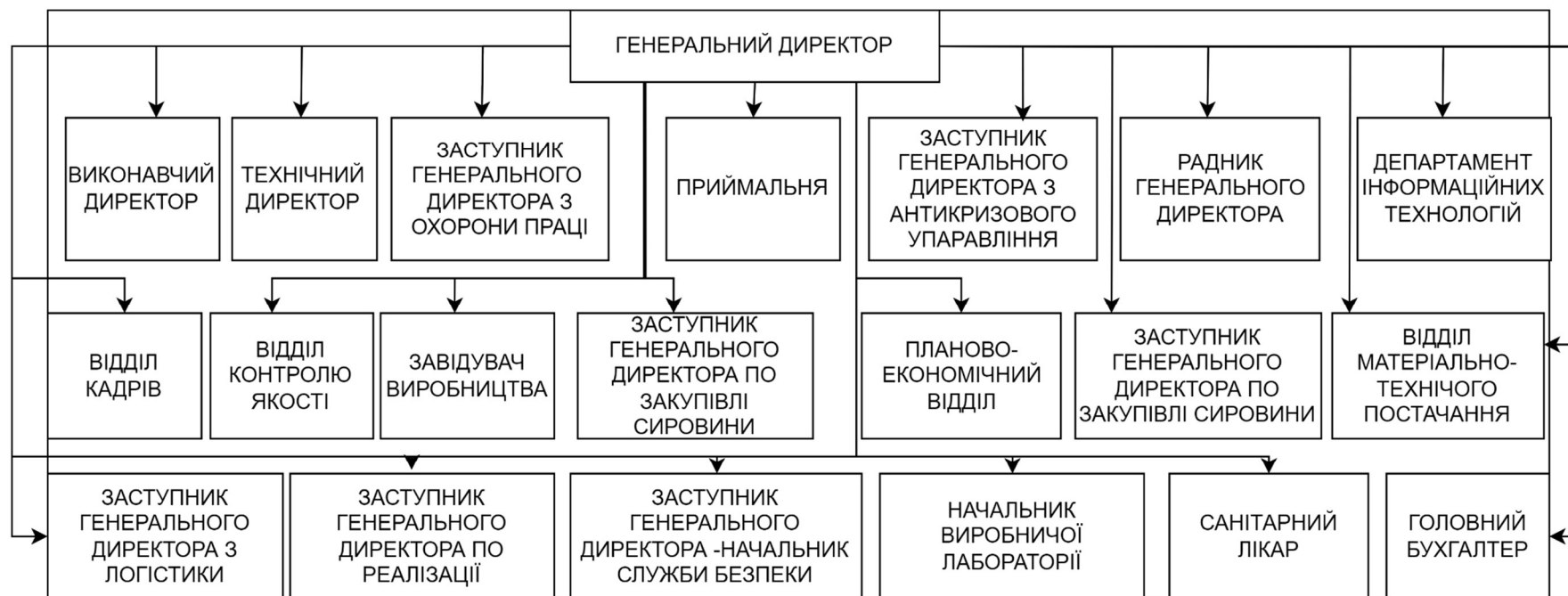


Рисунок Г.1 – Змакетована організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

ДОДАТОК Д  
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

**Удосконалення антикризового управління товариства з додатковою  
відповідальністю «Яготинський маслозавод»**

**Метою дослідження** даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад антикризового управління підприємством.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є процеси антикризового управління підприємством.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення антикризового управління товариством з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» за сучасних умов.

Таблиця 1 – Підходи науковців до трактування поняття «антикризове управління»

| Автор                                                    | Трактування суті та змісту поняття «антикризове управління»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ситуаційний підхід</b>                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Економічний словник</b>                               | діяльність менеджменту підприємства, спрямована на подолання його гострих проблем, які накопичилися внаслідок незадовільного управління                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Паттерсон Б.</b>                                      | програма дій, які необхідно негайно реалізувати в разі настання кризової ситуації                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Системний підхід</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Бурій С. А. та Мапеха Д. С.</b>                       | система постійних системних дій менеджерів, які спрямовуються на всі складові організації для вчасного і швидкого реагування на можливі внутрішні та зовнішні загрози при ефективному функціонуванні та розвитку організації                                                                                                                                                       |
| <b>Ткаченко А.</b>                                       | спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення, відновлення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення його банкрутства та запобігання кризи в майбутньому |
| <b>Процесний підхід</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Бланк І.</b>                                          | постійний процес щодо виявлення ознак кризових явищ та втілення головного плану щодо недопущення поширення таких кризових явищ, а також стагнації підприємства; такий процес необхідно реалізовувати протягом усього періоду функціонування підприємства                                                                                                                           |
| <b>Погребняк А.</b>                                      | організований процес, що відрізняється від традиційного характером прийняття управлінських рішень, стилями, об'єктами, функціями та системою заохочень, а також спрямований на виявлення, недопущення та усунення кризових явищ на стратегічному та тактичному рівнях з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства                                                 |
| <b>Ризико-орієнтований підхід</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Кузнєцов Є. С.</b>                                    | об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, а також відповідних інструментів по виходу з неї та недопущення кризових явищ в перспективі                                                                                                                                                                           |
| <b>Bundy Jonathan, Pfarrer Michael D., Short Cole E.</b> | системний підхід до управління ризиками та використання ресурсів для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах невизначеності і кризового середовища                                                                                                                                                                                                            |



Враховуючи результати проведеного дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття **антикризового управління** як складну систему управлінських дій, які спрямовані на попередження кризових ситуацій, діагностику причин їх виникнення та оцінювання їх наслідків, реагування на кризові ситуації відповідними інструментами та методами з метою стабілізації роботи підприємства та створення умов для подальшого його розвитку.

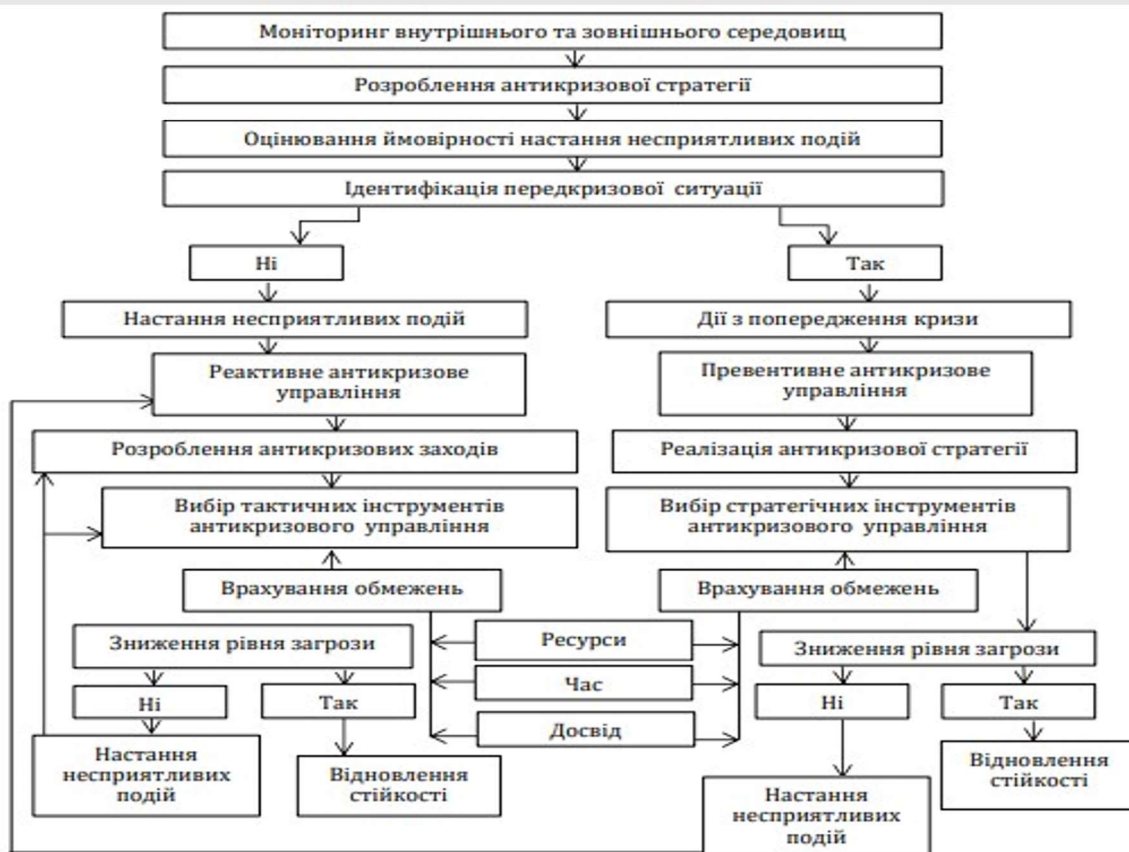


Рисунок 1 - Процедура антикризового управління на підприємстві

Таблиця 2 – Моделі оцінювання імовірності банкрутства підприємства, які обрані для оцінювання ефективності антикризового управління на досліджуваному підприємстві

| Модель                                          | Методика розрахунку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Критичне значення                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Модель<br/>О. Терешенка</b>                  | $Z_{\text{ТЕР}} = X_1 \times 1,5 + X_2 \times 0,08 + X_3 \times 10 + X_4 \times 5 + 0,3 \times X_5 + X_6 \times 0,1,$ <p> <math>X_1</math> – співвідношення грошових надходжень і зобов'язань;<br/> <math>X_2</math> – співвідношення валюти балансу і зобов'язань;<br/> <math>X_3</math> – співвідношення чистого прибутку і середньорічної суми активів;<br/> <math>X_4</math> – співвідношення прибутку і виручки;<br/> <math>X_5</math> – співвідношення виробничих запасів і виручки;<br/> <math>X_6</math> – співвідношення виручки і основного капіталу </p> | <p> <math>0 &lt; Z_{\text{ТЕР}} &lt; 1</math> – існує загроза банкрутства;<br/> <math>1 &lt; Z_{\text{ТЕР}} &lt; 2</math> – фінансова стійкість порушена;<br/> <math>Z_{\text{ТЕР}} &gt; 2</math> – банкрутство не загрожує </p> |
| <b>П'ятифакторна<br/>модель<br/>Е. Альтмана</b> | $Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5,$ <p> <math>X_1</math> – співвідношення власного оборотного капіталу і всіх активів;<br/> <math>X_2</math> – співвідношення нерозподіленого прибутку і всіх активів;<br/> <math>X_3</math> – співвідношення прибутку до виплати відсотків і всіх активів;<br/> <math>X_4</math> – співвідношення власного капіталу і зобов'язань;<br/> <math>X_5</math> – співвідношення чистого доходу і всіх активів </p>                                                               | <p> до 1,8: дуже висока імовірність банкрутства;<br/> 1,81-2,7: висока імовірність банкрутства;<br/> 2,71-2,99: Банкрутство можливе;<br/> 3,0 і більше: дуже низька імовірність. </p>                                            |



Таблиця 3 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

| Показники                                                           | Роки      |           |           | Відхилення         |        |                    |       |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------|--------------------|-------|
|                                                                     | 2021      | 2022      | 2023      | 2022 від 2021 року |        | 2023 від 2022 року |       |
|                                                                     |           |           |           | абсол. знач        | в %    | абсол. знач        | в %   |
| Чистий дохід, тис. грн                                              | 3 106 661 | 3 736 091 | 4 857 266 | 629430,0           | 20,26  | 1121175,0          | 30,01 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн                       | 2 784 504 | 3 090 847 | 3 979 309 | 306343,0           | 11,0   | 888462,0           | 28,74 |
| Валовий: прибуток, тис. грн                                         | 319 157   | 645 244   | 877 957   | 326087,0           | 102,17 | 232713,0           | 36,07 |
| Чистий фінансовий результат, прибуток (непокритий збиток), тис. грн | -63 319   | 155 639   | 255 160   | 218958,0           | -345,8 | 99521,0            | 63,94 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                      | 901       | 900       | 921       | -1,0               | -0,11  | 21,0               | 2,33  |
| Продуктивність праці, тис грн /чол.                                 | 3448,01   | 4151,21   | 5273,90   | 703,2              | 20,39  | 1122,69            | 27,04 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн                   | 431098,5  | 403896,0  | 403074,5  | -27202,5           | -6,31  | -821,5             | -0,20 |
| Фондовіддача, грн/грн                                               | 7,21      | 9,25      | 12,05     | 2,04               | 28,36  | 2,8                | 30,27 |



Рисунок 2 – Динаміка основних показників балансу підприємства

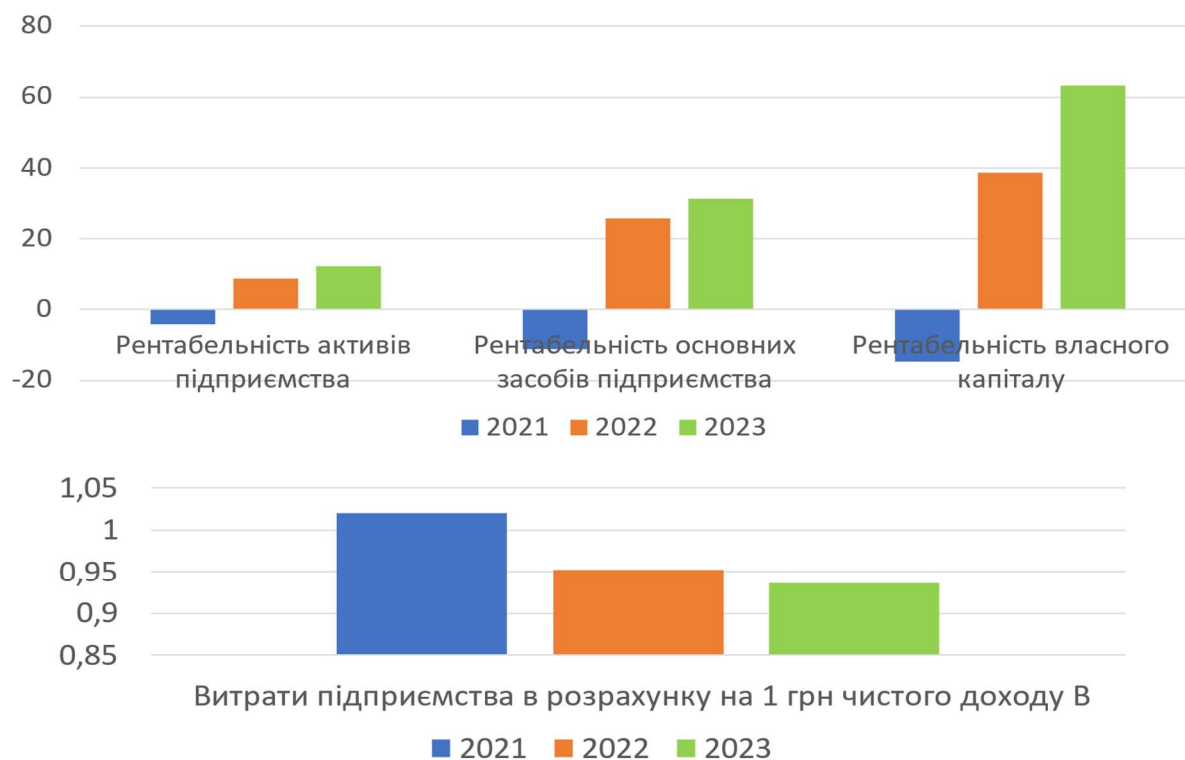


Рисунок 3 – Динаміка основних показників рентабельності (збитковості) підприємства

Таблиця 4 – Основні фінансові показники діяльності підприємства

| Показники                                                          | Роки |      |      | Відхилення:       |                   |
|--------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------------|-------------------|
|                                                                    | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 до 2021 року | 2023 до 2022 року |
|                                                                    |      |      |      | абс. зн.          | абс. зн.          |
| Коефіцієнт загальної ліквідності<br>(Ф№1, р. 1195:1695)            | 1,40 | 1,46 | 1,60 | 0,06              | 0,15              |
| Коефіцієнт платоспроможності (Ф№1, р. 1495:(1595+1695))            | 0,63 | 0,56 | 0,63 | -0,07             | 0,07              |
| Коефіцієнт фінансової незалежності<br>(Ф№1, р. 1495:1900)          | 0,36 | 0,34 | 0,39 | -0,02             | 0,05              |
| Коефіцієнт фінансової заборгованості<br>(Ф№1, р. (1595+1695):1300) | 0,57 | 0,60 | 0,61 | 0,03              | 0,01              |

Таблиця 5 – Розраховані проміжні показники за моделлю Терещенка О.

| Показники                                                       | Роки  |      |      | Відхилення         |         |                    |          |
|-----------------------------------------------------------------|-------|------|------|--------------------|---------|--------------------|----------|
|                                                                 | 2021  | 2022 | 2023 | 2022 від 2021 року |         | 2023 від 2022 року |          |
|                                                                 |       |      |      | абсол. знач        | в %     | абсол. знач        | в %      |
| x1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань              | 0,02  | 0,24 | 0,32 | 0,22               | 1092,68 | 7,24               | 2967,10  |
| x2 – відношення валюти балансу до зобов'язань                   | 2,01  | 1,90 | 2,02 | -0,10              | -5,07   | 11,40              | 598,43   |
| x3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів | -0,04 | 0,09 | 0,12 | 0,13               | -313,09 | 3,53               | 4087,97  |
| x4 – відношення прибутку до виручки                             | -0,02 | 0,04 | 0,05 | 0,06               | -304,39 | 1,09               | 2610,13  |
| x5 – відношення виробничих запасів до виручки                   | 0,03  | 0,03 | 0,02 | 0,00               | 3,12    | -0,28              | -1082,32 |
| x6 – відношення виручки до основного капіталу                   | 1,99  | 2,07 | 2,32 | 0,08               | 4,25    | 24,30              | 1171,95  |

ZTER2021 = -0,1 – існує загроза банкрутства;

ZTER 2022= 1,8 – порушено фінансову стійкість підприємства;

ZTER2023 = 2,4 – банкрутство не загрожує.

Таблиця 6 - Розраховані проміжні показники да моделлю Альтмана Е.

| Показники                                                     | Роки |      |       | Відхилення       |      |                  |      |
|---------------------------------------------------------------|------|------|-------|------------------|------|------------------|------|
|                                                               | 2021 | 2022 | 2023  | 2022 від 2021 р. |      | 2023 від 2022 р. |      |
|                                                               |      |      |       | абсол. знач      | в %  | абсол. знач      | в %  |
| x1 – відношення власного оборотного капіталу до всіх активів  | 0,24 | 0,30 | 0,04  | 20,79            | 0,06 | 24,70            | 0,24 |
| x2 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів      | 0,09 | 0,12 | 0,13  | -313,09          | 0,04 | 40,88            | 0,09 |
| x3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всіх активів | 0,10 | 0,15 | 0,14  | -343,48          | 0,05 | 49,24            | 0,10 |
| x4 – відношення власного капіталу до зобов'язань              | 0,64 | 0,78 | -0,08 | -10,94           | 0,14 | 21,88            | 0,64 |
| x5 – відношення чистого доходу до всіх активів                | 2,07 | 2,32 | 0,08  | 4,25             | 0,24 | 11,72            | 2,07 |

Z2021 = 2,4 – висока ймовірність банкрутства;

Z2022= 3,2 – дуже низька ймовірність банкрутства;

Z2023 = 3,8 – дуже низька ймовірність банкрутства.

Таблиця 7 - Сильні та слабкі сторони ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Сильні сторони                                                                                                                | Слабкі сторони                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Висока якість продукції. Продукція заводу відповідає найсуворішим стандартам якості та має високий рівень довіри у споживачів | Застаріле обладнання. Частина обладнання заводу потребує оновлення                                                                                                    |
| Сильний бренд. "Яготинський" - один з найвідоміших та найупізнаваніших брендів молочної продукції в Україні                   | Недостатнє використання маркетингових інструментів. Завод не використовує в повній мірі сучасні маркетингові інструменти                                              |
| Широкий асортимент продукції. Завод пропонує широкий асортимент молочної продукції, який постійно розширюється                | Залежність від вітчизняного ринку. Більша частина продукції заводу реалізується на вітчизняному ринку, що робить його вразливим до змін економічної ситуації в країні |
| Ефективна система дистрибуції. Продукція заводу представлена в більшості торгових мереж України                               | Високий рівень витрат. Витрати заводу на виробництво та дистрибуцію продукції вище, ніж у деяких конкурентів                                                          |
| Досвідчена команда менеджменту. Команда менеджменту заводу має великий досвід роботи в молочної промисловості                 | Залежність від сезонних факторів. Виробництво молочної продукції залежить від сезонних коливань в обсязі та якості сировини                                           |
| Впровадження елементів матричної структури, це дозволяє заводу бути більш гнучким та адаптивним до мінливих умов ринку        | Технологічна залежність. Потреба в постійному оновленні виробничого обладнання для підтримки високих стандартів якості                                                |
| Сертифікація продукції. Наявність міжнародних сертифікатів якості, таких як ISO                                               | Залежність від постачальників сировини-молока                                                                                                                         |
| Розвинена логістика. Ефективна система логістики, яка забезпечує своєчасну доставку продукції                                 |                                                                                                                                                                       |

Таблиця 8 - Можливості та загрози для успішної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Можливості                                                                                                                                   | Загрози                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зростання попиту на молочну продукцію. Попит на молочну продукцію в Україні та у світі постійно зростає                                      | Зростання конкуренції. Конкуренція на ринку молочної продукції постійно зростає                                                                                         |
| Розширення експортних ринків. Завод має можливість вийти на нові експортні ринки                                                             | Зміна споживчих уподобань. Споживчі уподобання можуть змінюватися, що може призвести до зниження попиту на деякі види продукції заводу                                  |
| Зростання популярності органічної продукції. Попит на органічну молочну продукцію зростає, що може стати новим напрямком розвитку для заводу | Волатильність цін на сировину. Ціни на молоко та інші види сировини можуть бути волатильними, що може негативно вплинути на рентабельність заводу                       |
| Інновації та технології. Впровадження нових технологій виробництва та автоматизація процесів для підвищення ефективності.                    | Економічні коливання. Макроекономічні зміни та нестабільність можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів.                                                    |
| Партнерства та альянси. Створення стратегічних партнерств з іншими підприємствами для розвитку спільних проектів та інновацій                | Ризик втрати постачальників молочної сировини. Проблеми з постачальниками сировини, які можуть виникати через різні причини, включаючи економічні та екологічні фактори |
| Розширення фірмової торгівлі                                                                                                                 | Дефіцит молока                                                                                                                                                          |
| Підвищення іміджу та лояльності серед споживачів                                                                                             |                                                                                                                                                                         |

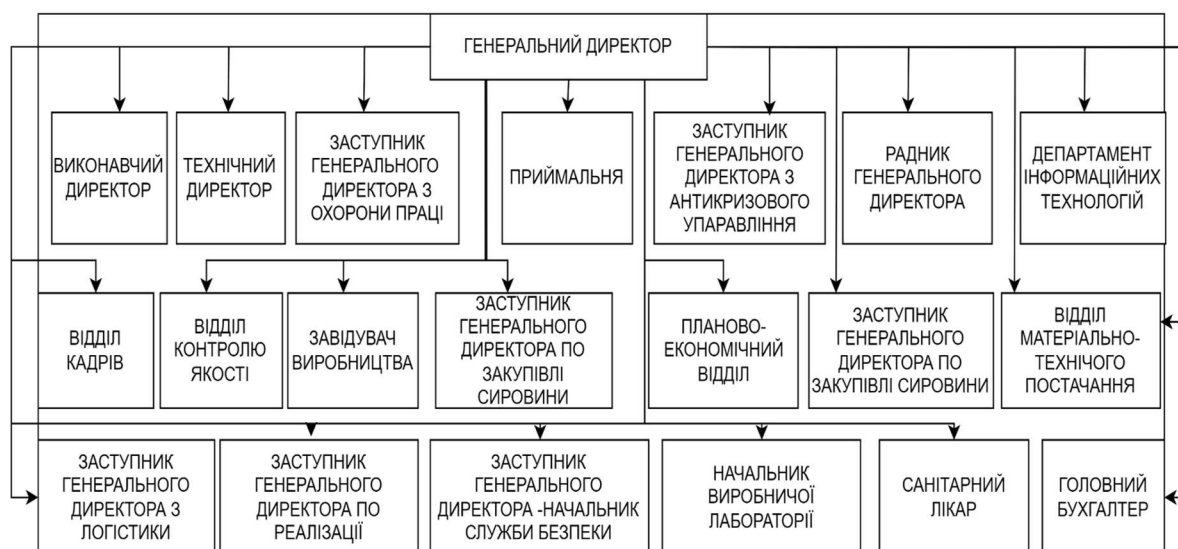


Рисунок 5 – Змакетована організаційна структура планово -економічного відділу ТДВ «Яготинський маслозавод»



Рисунок 4 – Антикризова превентивна програма дій для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таблиця 9 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

| Найменування заходу, що пропонується                                                    | Відповідальні                                               | Терміни виконання | Орієнтовні витрати                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|
| 1                                                                                       | 2                                                           | 3                 | 4                                                       |
| Налагодження процесу виготовлення з вторинної молочної сировини БАДів (казеїн, лактоза) | Зав. виробництва та технолог                                | 6 міс.            | Одноразові - 4000 тис. грн;<br>щорічні – 2100 тис. грн. |
| Введення посади заступника генерального директора з антикризового управління            | Генеральний директор та начальник відділу кадрів            | 2 міс.            | Одноразові- 120 тис. грн;<br>щорічні -804 тис. грн      |
| Розробка та впровадження превентивної програми антикризового управління                 | Заступник генерального директора з антикризового управління | постійно          | Одноразові- 500 тис. грн;<br>щорічні -200 тис. грн      |
| Впровадження системи аудиту та контролю витрат                                          | Заступник генерального директора з антикризового управління | постійно          | Одноразові- 300 тис. грн;<br>щорічні - 100 тис. грн     |
| Разом                                                                                   |                                                             |                   | Одноразові – 4920 тис. грн;<br>щорічні – 3404 тис. грн  |