

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет ) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту**

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

**Директор інституту**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_  
(підпис) **Шеремет О.О.**  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) **Березянко Т.В.**  
(прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

з спеціальності \_\_\_\_\_ **073 «Менеджмент»** \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» \_\_\_\_\_

на тему: «Управління санацією та запобігання банкрутства підприємства ЗЕД» \_\_\_\_\_

**Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМЗ-2-1М**

**Іокіманська Анастасія Станіславівна**

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Керівник д. е. н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна**

(прізвище , ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Рецензент \_\_\_\_\_**

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

Т.В. Березянко  
“19” жовтня 2020 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Іокіманській Анастасії Станіславівни

1. Тема роботи Управління санацією та запобігання банкрутства підприємства ЗЕД

керівник роботи д . е . н . , проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р. № 844-К

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Данон Кремез»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування механізму санаційного управління молокопереробних підприємств

Розділ 2. Науково-практичні основи управління санацією та запобігання банкрутства підприємства ПрАТ «Данон Кремез»

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності санаційного управління та запобігання банкрутства підприємства ПрАТ «Данон Кремез»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 14 рисунках та 24 таблицях

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                                                                | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.                   | 20.10.2020 р.                 |          |
| 2     | Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи                            | 23.10.2020 р.                 |          |
| 3     | Робота над вступом до дипломного проекту                                                                                     | 26.10.2020 р.                 |          |
| 4     | Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику                                                     | 06.11.2020 р.                 |          |
| 5     | Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику                                                     | 30.11.2020 р.                 |          |
| 6     | Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику                                                    | 15.12.2020 р.                 |          |
| 7     | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику                                                                     | 25.12.2020 р.                 |          |
| 8     | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника                                                                       | 04.01.2021 р.                 |          |
| 9     | Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи | 11.01.2021 р.                 |          |
| 10    | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту                                                          | 15.01.2021 р.                 |          |
| 11    | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат      | 01.02.2021 р.                 |          |

Здобувач

( підпис )

А.С.Іокіманська  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

( підпис )

С.В. Бурлуцька  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Іокіманська А.. Управління санацією та запобігання банкрутства підприємства ЗЕД. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота з освітньо-професійної програми – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Узагальнено методичний інструментарій санаційного управління в системі запобігання банкрутства молокопереробного підприємства ЗЕД. Визначено загальні підходи до використання антикризових технологій в системі санаційного управління. Визначено специфічні умови функціонування молокопереробного підприємства ЗЕД. Здійснено оцінку рівня фінансової стабільності підприємства та загрози банкрутства.

Доведено, доцільність використання двоетапного підходу до формування системи санаційних заходів: стратегічного та тактичного. Обґрунтовано доцільність використання факторингових операцій для підвищення рівня забезпеченості підприємства вільними грошовими коштами. Запропоновано підходи до оптимізації мережі постачальників імпортової сировини з метою підвищення прибутковості та забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємства.

Магістерська робота викладена на 149 сторінках, містить 24 таблиці, 14 рисунків.

**Ключові слова:** кризовий стан, банкрутство, санаційне управління, імпорт, факторинг, фінансова стійкість, дискримінанта модель

## ABSTRACT

Iokimanskaya A. Management of reorganization and prevention of bankruptcy of FEA enterprise. - Manuscript.

Graduation qualification master's degree according to the educational and professional program - management of foreign economic activity. National University of Food Technology, Kyiv, 2021.

The methodological toolkit of rehabilitation management in the system of bankruptcy prevention of FEA dairy enterprise is generalized. The general approaches to the use of anti-crisis technologies in the system of rehabilitation management have been defined. The specific conditions of the dairy processing enterprise FEA have been defined. The assessment of the level of financial stability of the enterprise and the threat of bankruptcy has been carried out.

The expediency of using a two-stage approach to the formation of a system of remedial measures - strategic and tactical - has been proven. The expediency of using factoring operations to increase the level of availability of free cash of the enterprise has been substantiated. Approaches to optimizing the network of suppliers of imported raw materials to improve profitability and ensure financial and economic stability of the enterprise have been proposed.

The qualification thesis is presented on 149 pages, contains 24 tables, 14 figures.

**Key words:** crisis state, bankruptcy, rehabilitation management, import, foreign economic activity, factoring, financial stability, discriminant model.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                          | 7   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ САНАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                 | 11  |
| 1.1 Базові теоретичні положення та особливості механізму санаційного управління на підприємстві .....                               | 11  |
| 1.2. Методичний інструментарій санаційного управління в системі запобігання банкрутства молокопереробного підприємства ЗЕД .....    | 23  |
| 1.3. Впровадження зарубіжного досвіду антикризових технологій в системі санаційного управління молокопереробного підприємства ..... | 33  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                          | 40  |
| РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ САНАЦІЄЮ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДАНОН КРЕМЕЗ».....             | 42  |
| 2.1. Середовище функціонування підприємства ПрАТ «Данон Кремез»...                                                                  | 42  |
| 2.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування підприємства суб'єкта ЗЕД .....                                                 | 48  |
| 2.3 Управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Данон Кремез».....                                                                        | 53  |
| 2.4. Оцінка рівня фінансової стабільності підприємства та загрози банкрутства .....                                                 | 69  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                          | 75  |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ САНАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДАНОН КРЕМЕЗ».....     | 78  |
| 3.1. Напрямки вдосконалення системи санаційного управління молокопереробного підприємства ЗЕД .....                                 | 78  |
| 3.2. Організаційно - економічне обґрунтування доцільності заходів санаційного управління .....                                      | 86  |
| 3.3. Управлінське забезпечення реалізації санаційних заходів .....                                                                  | 101 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                          | 108 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                         | 111 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                     | 117 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                        | 133 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Нестабільність функціонування підприємств харчової галузі в умовах флуктуаційних впливів ринкового середовища спричиняє різні негативні явища, що призводять до кризи. Основною причиною виникнення кризових станів є передусім недостатня підготовленість управлінських кадрів для проведення своєчасної ідентифікації кризових явищ або невчасне реагування на них, що часто призводить до банкрутства підприємств. Стійке функціонування і розвиток підприємницьких структур можливі лише в умовах захищеності суб'єкта господарювання на всіх етапах його існування і залежить від впливу багатьох чинників. Вони є специфічними для кожного суб'єкта господарювання, діють системно, посилюючи при цьому негативний вплив на діяльність підприємства. Залежно від факторів виникнення, кризи бувають об'єктивними (закономірними), спричиненими зміною фаз життєвого циклу підприємства, а також ситуаційними, зумовленими дією ендогенних і екзогенних обставин. Для забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємств необхідно використовувати такі важливі функції управління як аналіз, прогнозування та планування їх діяльності, що забезпечать не лише окреслення подальшої перспективи розвитку, а й можливості попередити кризу, запобігти її поглибленню та не допустити банкрутства. Вищезазначене зумовлює актуальність і практичну значимість обґрунтування теоретичних і методичних засад моніторингу факторів та діагностики кризових явищ, розроблення механізмів санаційного управління для підприємства харчової галузі.

Проблематика економічних криз є предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних учених. Питання кризи, як закономірного явища розвитку економічної системи, концептуально обґрунтовано у працях Дж. Кейнса, М. Кондратьєва, І. Бланка, Е. Альтмана, Д. Рікардо, У. Бівера, Г. Спрінгейта, П. Самуельсона, Р. Таффлера, Р. Дж. Хоутрі, Й. Шумпетера та ін. Дослідженню

теоретичних і прикладних засад антикризового управління підприємств присвячено праці вітчизняних учених: В. Амбросова, Р. Біловол, М. Дем'яненка, Л. Лігоненко, П. Макаренка, В. Ніценка, О. Остапенко, М. Павловського, О. Терещенка, І. Єпіфанової, В. Гросул, Г. Іванова та ін. Незважаючи на різноплановість проведених досліджень, окремі аспекти, пов'язані з формуванням механізму санаційного управління у підприємствах харчової галузі, висвітлено недостатньо. Необхідність розв'язання вказаної проблеми зумовила вибір теми, мети кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є формування механізму санаційного управління молокопереробного підприємства та розробка комплексу стратегічних та оперативних заходів фінансової стабілізації.

Для досягнення мети дослідження було сформовано і виконано такі наукові та практичні завдання:

- визначено економічний зміст санаційного управління на підприємстві;
- узагальнено методичний інструментарій санаційного управління в системі запобігання банкрутства молокопереробного підприємства ЗЕД;
- узагальнено зарубіжний досвід використання антикризових технологій в системі санаційного управління молокопереробного підприємства;
- проведено аналіз середовища функціонування підприємства ПрАТ «Данон Кремез»;
- проаналізовано нормативно-правове забезпечення функціонування ПрАТ «Данон Кремез»;
- проведено управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Данон Кремез»;
- здійснено оцінку рівня фінансової стабільності підприємства та загрози банкрутства;

- запропоновано напрями вдосконалення системи санаційного управління на підприємстві;
- здійснено організаційно - економічне обґрунтування доцільності заходів санаційного управління;
- визначено концептуальні складові управлінського забезпечення реалізації санаційних заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління санацією та запобігання банкрутства підприємства ЗЕД.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо формування санаційного управління та запобігання банкрутства підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Сферою застосування є підприємство суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності харчової галузі України в секторі молокопереробного виробництва ПрАТ «Данон Кремез».

**Методи дослідження.** Теоретико-методичну основу дослідження склали основні теоретичні положення вітчизняної і зарубіжної теоретичної думки в сфері антикризового менеджменту. У процесі роботи, залежно від поставлених цілей і завдань, використовувалися відповідні методи дослідження: діалектичний метод, метод теоретичного аналізу і синтезу різних джерел літератури, структурно-функціональний метод, системний метод, порівняльний метод, метод опису, статистичний метод, кількісний метод, балансовий метод, математичні методи, метод узагальнення отриманих відомостей і матеріалів в даній роботі.

**Інформаційна база дослідження.** Статистичну і фактологічну основу дослідження складають закони України, періодичні та монографічні видання вітчизняних та зарубіжних авторів, дані статистичних щорічників, дані звітності підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в теоретичному обґрунтуванні формування санаційного управління та запобігання банкрутства підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності і практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з стабілізацією фінансово-економічного стану ПрАТ «Данон Кремез».

**Практичне значення результатів дослідження.** Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути запропоновано до впровадження у роботу підприємства ПрАТ «Данон Кремез». Результати магістерського дослідження можуть бути використані в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Зазначене допоможе практично підвищити ефективність функціонування підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи були оприлюднені в вигляді тез на Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання:» (м. Дніпро, 2020 р.) за темою «Експортна детермінанта антикризового менеджменту»; XII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених, аспірантів, здобувачів і студентів «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки» (м. Луцьк, 2020 р.) за темою «Теоретичні підходи до антикризового управління підприємства та формування санаційних ресурсів».

**Структура кваліфікаційної роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 106 сторінках. Робота містить 24 таблиці та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 154 найменування, викладених на 14 сторінках. Робота має 2 додатки, які викладено на 13 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ САНАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1 Базові теоретичні положення та особливості механізму санаційного управління на підприємстві**

Суттєві зміни в змісті і темпах розвитку національного господарства України, обумовлені актуальними економіко-політичними викликами та інтенсивністю глобалізації сучасного світового господарства, негативно впливають на результативність управління фінансово-економічною діяльністю окремих суб'єктів господарювання, і розвитком економіки країни в цілому. Кризові явища, об'єктивно характерні для економіки будь-якого рівня розвитку, особливо небезпечні для підприємств, які господарюють в умовах нестабільної макроекономічної ситуації, але небезпека кризи не обов'язково негативно впливатиме на результати господарювання. Якщо підприємства здійснюють регулярний моніторинг ознак кризи і на цій підставі своєчасно реалізують антикризові стратегії, вживають відповідних організаційно-управлінських заходів, то отримують позитивні результати, а ігнорування ознак фінансової нестабільності здатне призвести не лише до кризового стану, а й до банкрутства та ліквідації [21]. Зміст і методичні підходи санаційного управління підприємницькою діяльністю актуальні та особливо важливі за сучасних темпів науково-технічного та глобального економічного прогресу.

Настання кризи завжди є явищем імовірним, тому завдання менеджменту підприємств полягає у її передбаченні та прогнозуванні. Існують типові фактори, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств і спричиняють у своєму системному характері появу в них нестабільних ситуацій, що призводять до кризових явищ у функціонуванні (розвитку). Це – зовнішні (екзогенні) фактори, особливістю яких є те, що підприємство не має на

них прямого впливу, проте може їх своєчасно виявити, нівелювати раптовість і гостроту їх впливу або запобігти їм (рис. 1.1).

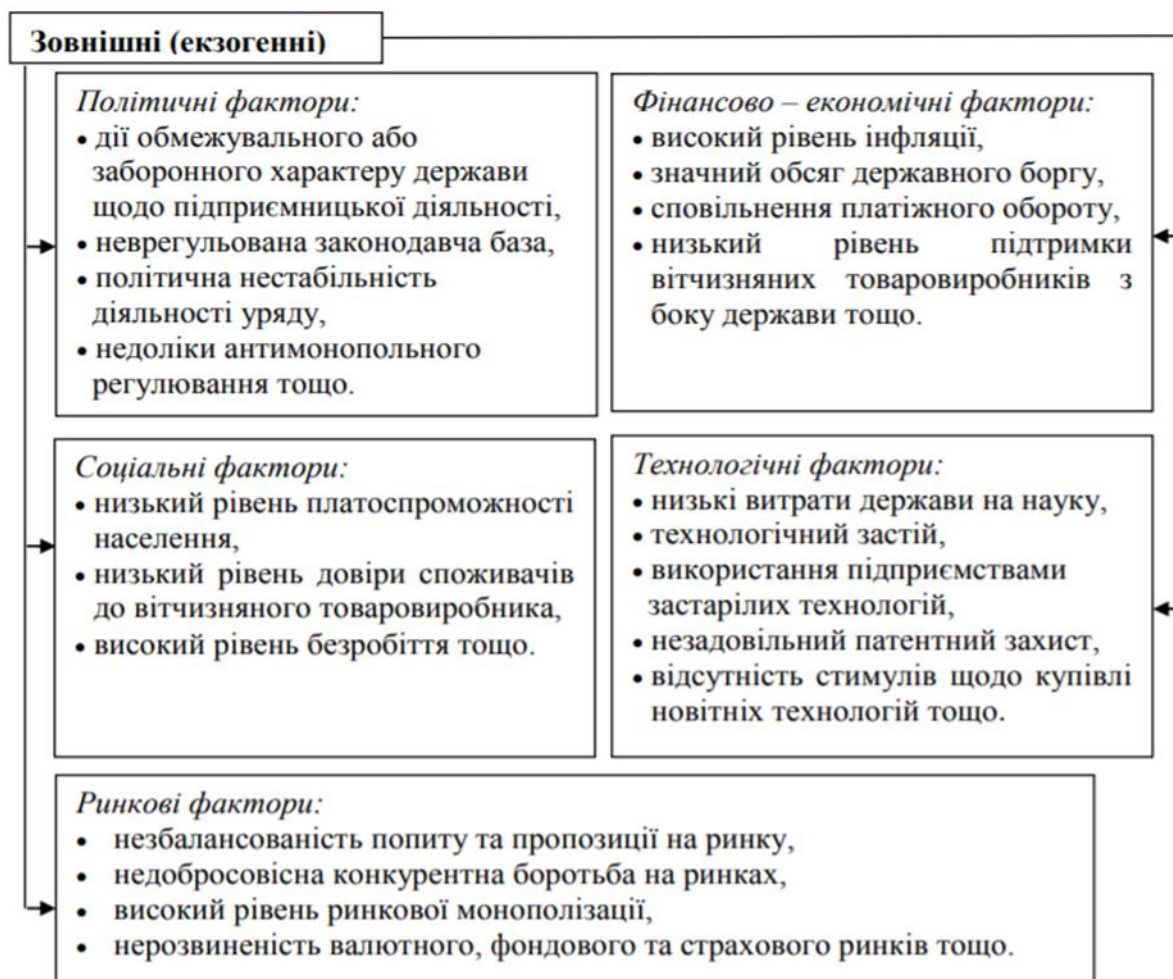


Рис. 1.1. Класифікація зовнішніх факторів кризи на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [8, 22, 36, 75].

Внутрішні фактори кризового стану поділяються на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків підприємства: фактори, пов'язані з операційною діяльністю; фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю; фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (рис. 1.2).

Наведений на рис. 1.1 та 1.2 перелік зовнішніх та внутрішніх факторів кризи враховує галузеву специфіку аналізованого підприємства та ризики пов'язані з зовнішньо-економічною діяльністю.

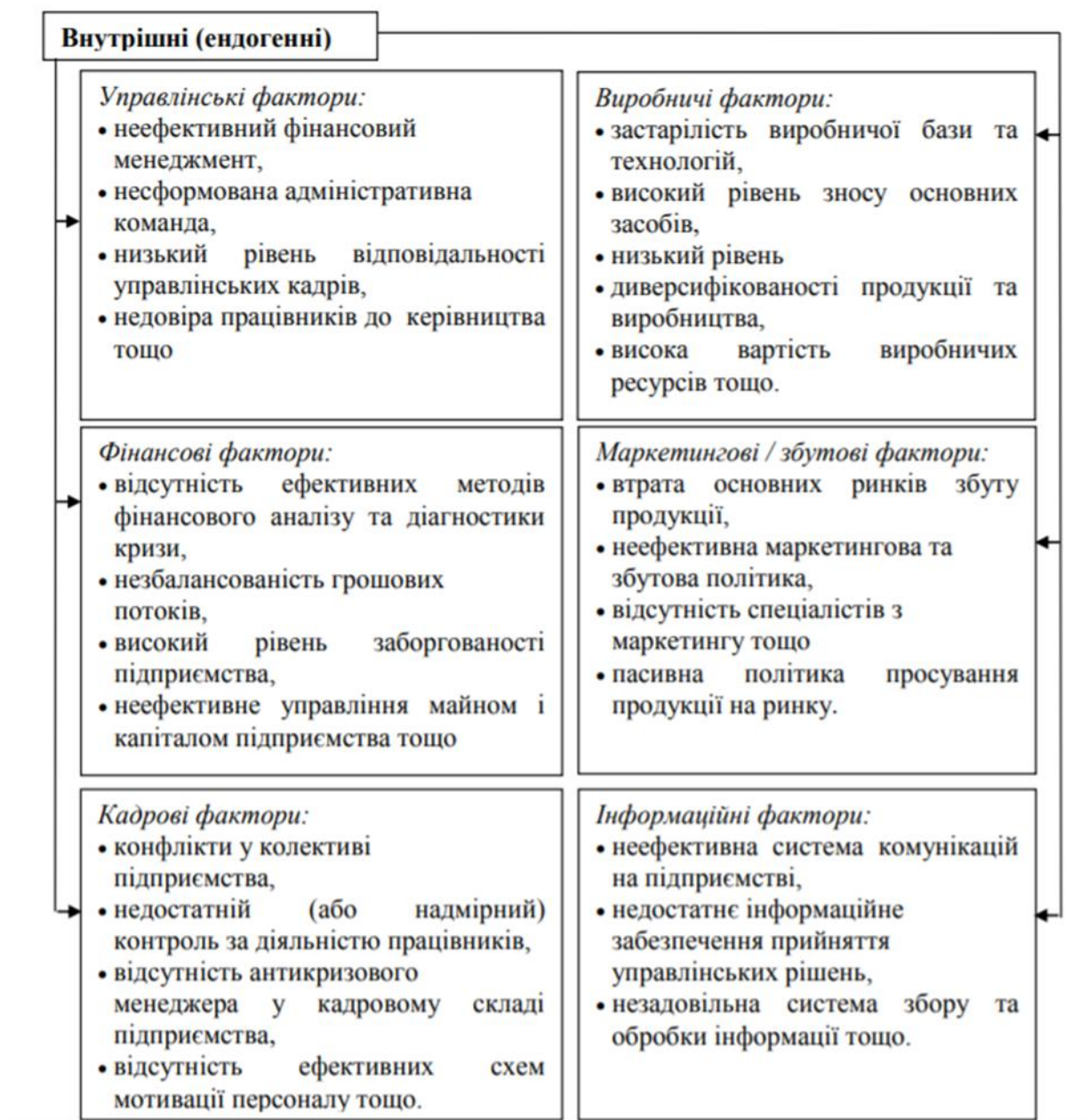


Рис. 1.2. Класифікація внутрішніх факторів кризи на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [22, 66].

Слід зазначити, що поняття санаційного управління є відносно новим у сучасній вітчизняній науці та практиці, що обумовлює різні підходи до тлумачення його сутності і змісту. З метою їх уточнення диференційовано фази виникнення кризової ситуації, залежно від яких змістовне наповнення поняття

«санаційного управління» має свої відмінності. Більшість науковців, які займаються проблематикою кризових явищ та управління ними виділяють чотири фази кризи на підприємстві (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні ознаки фаз розвитку кризи для молокопереробного підприємства

Джерело: розроблено автором

Відповідно до наведених фаз розвитку кризи на підприємстві еволюціонувало і визначення змісту санаційного управління. Так, в умовах, коли кризи виникали несподівано, під антикризовим управлінням розуміли подолання несподіваної кризової ситуації. При цьому успіх у її ліквідації залежав від професіоналізму керівництва та стану або фази кризи, що

відображає наступна дефініція: «Санаційне управління – це реагування на непередбачені обставини, коли немає часу на планування» [25]. З часом прийшло розуміння того, що подолання кризової ситуації – це не одноразова дія, а комплекс взаємопов'язаних заходів, що належать не тільки до самого моменту кризи, але і стосовно її періодів (або фаз розвитку). Таке розуміння відображено у визначенні: «Санаційне управління – це скоординовані дії, спрямовані на запобігання кризовій ситуації, ослаблення гостроти кризи і усунення її негативних наслідків» [59]. У процесі подальшого усвідомлення суті кризової ситуації вчені і практики дійшли висновку, що важливим є як усвідомлення кризи (що вимагає негайного і рішучого реагування), так і встановлення її характеру. Розуміючи те, що ефективність подолання кризи залежить від виваженої та своєчасної її ідентифікації, суть санаційного управління стали тлумачити як три етапи дій, що включають в себе ідентифікацію кризи, планування антикризових заходів та здійснення заходів з подолання кризи [86]. Пізніше наведене тлумачення санаційного управління було розширено і доповнено прогностичними і попереджувальними заходами щодо настання кризи, які зводили до мінімуму її наслідки. Це означає те, що якщо кризу не можна точно передбачити, то до неї можна завчасно підготуватися.

Систематизація основних наукових підходів до сутності санаційного управління наведено у таблиці 1.1.

С. Беляєв, І. Герчикова, В. Кошкін, І. Ларіонов визначають санаційне управління як систему управління, яка використовується у рамках механізму (процедури) банкрутства. Так, на думку І. Герчикової, антикризове управління є мікроекономічною категорією, яка відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні та ліквідації [34, с. 153]. А. Харитонов трактує антикризове управління у вузькому сенсі як систему організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, що

знаходиться у стані кризи і зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка, в разі її зтяжного непереборного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства. Розглядаючи це ж поняття у широкому сенсі, цей же автор розуміє під ним «систему заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки» [134]. І. Ансофф, В. Василенко, М. Афанасьєв А. Градов, К. Ру-Дюфор, І. Мітрофф, А. Грязнова, І. Шварц, І. Ларіонов, Д. Мацеха, С. Бурий визначають досліджуване поняття, як систему управління, спрямовану на виявлення, подолання і попередження кризових ситуацій. Для прикладу, за І. Шварцом: «санаційне управління полягає у плануванні та проведенні заходів зі збереження і покращання базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створенні моніторингової системи аналізу відповідних показників» [6, 8 ]. У тлумаченні Е. Короткова поняття санаційного управління, акцентується на ролі держави у подоланні кризи підприємств. Автор наголошує на необхідності розгляду антикризового управління в усьому комплексі його проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною і визначає його як систему взаємовідносин між підприємствами, що знаходяться у кризовому стані, та державою [71]. Вчені З. Айвазян, В. Кириченко, Е. Уткін, Б. Паттерсон, К. Хамфріс, В. Дорофєєв, Д. Левин наполягають, що санаційне управління може застосовуватися лише на період подолання кризи для стабілізації стану суб'єкта господарювання. Таку точку зору зустрічаємо у праці З. Айвазян, В. Кириченко, які визначають «санаційне управління як таке, що спрямоване виключно на подолання кризи, що настала, та на забезпечення виживання підприємства у короткостроковому періоді» [2]. Л. Лігоненко, П. Покритан, О. Терещенко, В. Коваленко, Ю.Гайворонська та інші справедливо вважають, що антикризове управління є комплексом превентивних та реактивних антикризових заходів.

Таблиця 1.1

**Основні наукові підходи до розуміння сутності антикризового управління**

| Автор                               | Тлумачення поняття «санаційне управління»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| З. Айвазян, В. Кириченко            | Управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті                                                                                                                                                                                                                                              |
| Б. Паттерсон                        | Це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| К. Хамфріс                          | передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів                                                                                                                                                                                                            |
| В. Дорофєєв, Д. Левин, Д. Сенаторов | Сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому                                                                                                                                                                                                                |
| Е. Коротков                         | Управління, здатне випереджати або зм'якшувати кризи, а також стримувати функціонування в режимі виживання в період кризи та виводити суб'єкт господарювання з кризового стану з мінімальними втратами                                                                                                                                                               |
| В. Василенко                        | Управління, в якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації                                                                                                |
| С. Бурій, Д. Мацеха                 | Система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку суб'єкта господарювання                                                                                                                                             |
| З. Шершньова, Н. Багацький          | Аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір найбільш підходящої місії; це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання економічних агентів, що були у важкому фінансовому становищі                                                                                                                           |
| І. Мітрофф                          | Це послідовна взаємозалежна оцінка різних видів кризових явищ та загроз для функціонування суб'єкта господарювання                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Л. Лігоненко                        | Спеціальним чином сформована система, яка безперервно реалізується суб'єктом господарювання, спрямована на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання і відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства |
| В. А. Вінокуров                     | Як складової загального менеджменту на підприємстві, яка використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання                                                                                                                 |
| С. Ф. Голов                         | Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій, які можуть виникнути в будь-який період існування.                                                                                                                                                                                |
| Л. С. Ситник                        | трактує санаційне управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку.                                                                                                                                                       |

*Продовження табл. 1.1*

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк | визначають санаційне управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів |
| А. П. Градов                                  | трактує санаційне управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації.  |
| Е. С. Мінаєв, В. П. Панагушин                 | розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Джерело: узагальнено, доповнено та адаптовано автором на основі [2, 4, 26, 40, 71, 77, 78, 116, 122]

На думку І. Макаренка, «санаційне управління полягає у тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність проведення конкретних реорганізаційних процедур» [81]. Суб'єкти підприємництва у розвинутих країнах в силу своїх власних національних, релігійних, культурних факторів мають свої специфічні засоби санаційного управління підприємством. Спільним є те, що вони діють на базі постулатів: наукові знання є ключем в майбутнє; технології є двигуном розвитку фінансової безпеки підприємств; відповідальність керівників полягає у заохоченні розвитку технологій та науки. У розвинутих країнах головну увагу концентрують на розробці теоретикоприкладних засад підвищення фінансової

безпеки підприємства та формуванню засад сприятливого середовища діяльності. Найбільших результатів в цій сфері вдалось досягти підприємствам з США, Японії, Німеччини, Франції. Аналізуючи світовий досвід розвинутих країн світу відносно організації фінансової безпеки підприємств, можна стверджувати, що найефективнішими інструментами забезпечення фінансової безпеки підприємств є удосконалення законодавчої бази, здійснення постійних заходів з профілактики загроз, проведення політики ефективного використання персоналу, використання інновацій у всіх напрямках економічної діяльності підприємства. Саме технологічна революція є одним з тих факторів, які забезпечили цим країнам стабільний розвиток.

Аналіз підходів до тлумачення сутності і змісту санаційного управління дав змогу сформулювати його розуміння як комплексу управлінських заходів із прогнозування, моніторингу та діагностики кризи, подолання з мінімальними втратами її проявів, забезпечення функціонування підприємства у період кризи та його розвитку у післякризовий період. Санаційне управління є складовою частиною управлінської діяльності, тому йому притаманні риси, характерні для всіх видів управління: за змістом представляє інформаційну взаємодію, в основі якої лежить прийом, переробка, збереження, передача інформації; складається з керуючої і керованої підсистем; між підсистемами існують прямий і зворотний зв'язки; результатом управління є збереження оптимального функціонування системи.

Успішне здійснення санаційного управління підприємствами потребує системного підходу у його визначенні та застосуванні. Система санаційного управління підприємством включає його об'єкт, суб'єкти, мету, завдання, принципи, функції, процес і механізм. Ідентифікація та реалізація цих елементів санаційного управління стосовно молокопереробних підприємств здатні забезпечити комплексний підхід до його організації і здійснення. Об'єктами санаційного менеджменту молокопереробних підприємств є кризові прояви,

явища, ситуації, кризи функціонування і розвитку. Предмет санаційного управління становить сукупність практичних проблем, які виникають у процесі здійснення управлінських керівних впливів на кризові явища. Суб'єкти санаційного управління – це власники, фінансові і кризові менеджери підприємств, органи державної влади та управління, кредитори. Санаційне управління молокопереробних підприємств у вузькому розумінні – це їх здатність функціонувати в якості суб'єктів господарювання за існуючого рівня ресурсного забезпечення та обраної спеціалізації виробництва. Санаційне управління молокопереробних підприємств у широкому розумінні – це їх здатність досягти належного рівня конкурентоспроможності за будь-якого ступеня впливу можливих ризиків і загроз. Система санаційного управління має цілі та завдання. Для досягнення зазначених цілей санаційного управління необхідно реалізувати певні завдання. На нашу думку, для забезпечення санаційного управління необхідно вирішити такі завдання (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Завдання по забезпеченню санаційного управління молокопереробних підприємств

Джерело: складено автором на основі джерел [23, 24, 27, 60, 141].

Отже, механізм санаційного управління молокопереробних підприємств зумовлює: 1) постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища молокопереробного підприємства з метою ідентифікації і прогнозування реальних та потенційних загроз; 2) обґрунтування і комплексне використання найбільш раціональних форм, методів, засобів захисту фінансових інтересів молокопереробного підприємства; 3) постійний контроль за станом фінансової безпеки та реалізацією заходів, спрямованих на захист фінансових інтересів; 4) належний рівень підготовки керівництва і персоналу підприємства, формування їхніх компетенцій у сфері фінансової безпеки.

Структура механізму управління фінансовою безпекою молокопереробних підприємств передбачає створення таких елементів як планування механізму управління, розробка управлінських рішень, проведення контролю за виконанням управлінських рішень, проведення аналізу виконаних рішень для покращення їх виконання в майбутньому (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Власне забезпечення санаційного управління підприємства.

Джерело: складено автором на основі [147]

## **1.2. Методичний інструментарій санаційного управління в системі запобігання банкрутства молокопереробного підприємства ЗЕД**

У процесі управління санацією важливого значення набуває вибір необхідної методики для оцінки її рівня, яка перш за все повинна відповідати критеріям оперативності та достовірності. Це обумовлюється тим, що керівництво підприємства на будь-який момент часу повинно володіти інформацією, яка здатна характеризувати як поточний рівень ймовірності банкрутства, що є запорукою успішного функціонування підприємства в короткостроковій перспективі, так і можливі ризики та загрози, що перешкоджають досягненню його фінансових інтересів у довгостроковій перспективі. Відповідно, підприємство, що має незадовільний фінансовий стан та високий рівень загрози банкрутства, є обмеженим з точки зору вибору ділових партнерів, залучення інвестицій та кредитів тощо.

Одним з найбільш дискусійних у наукових колах є процес фінансової діагностики та оцінювання рівня загрози функціонування господарюючих суб'єктів. У різних площинах діяльності підприємства комплексна оцінка загрози банкрутства є досить складною з методичної точки зору та практично завжди викликає спірні питання серед науковців та фахівців практиків. Застосовують такі методи: моніторинг основних соціально-економічних показників і співставлення їх з граничними значеннями, що мають бути не менші за загальносвітові [30] (рис. 1.6).

Ступінь загрози банкрутству також можливо оцінити за показниками фінансового стану, такими, як платоспроможність, фінансова незалежність, обсяг реалізації продукції, рентабельність, інші. Методологічні принципи формування системи індикаторів оцінки фінансової безпеки:

– можливість оцінки безпечного фінансового розвитку підприємства як у просторі (порівняно з іншими підприємствами), так і часі (за низку періодів) [31];

- наявність інформаційного забезпечення розрахунку системи показників, тобто орієнтації на фінансову звітність [63];
- оптимальна кількість показників з точки зору поставленої мети, забезпечить однозначність їх економічного тлумачення різними фахівцями [63];
- можливість врахування галузевих особливостей формування й використання фінансових ресурсів, що впливають на безпечність фінансового стану підприємств агропромислового виробництва; – часова узгодженість, здійснення оцінки відповідно до визначеного часового регламенту [63].



Рис. 1.6. Інтеграція підходів до оцінки фінансової безпеки в системі запобігання банкрутства молокопереробного підприємства ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [25, 30].

Одними з перших, хто запропонував такі індикатори для визначення рівня фінансової безпеки підприємства, були Д. Ковальов та Т. Сухорукова. Такими індикаторами були: індекс обсягу виробництва (не нижче 1); динаміка прибутку (відсутність коливань); розмір дебіторської та кредиторської заборгованостей (для забезпечення платоспроможності); частка на ринку (з урахуванням попиту, але без зменшення); рентабельність (позитивна, на рівні 10-50%); капіталовкладення (постійне збільшення); частка кредитів [68].

Серед цих показників є лише два показника, які відображають його фінансовий стан. Це розмір заборгованості, за яким можна зробити висновок про платоспроможність підприємства, та частка довгострокових кредитів, за яким можна зробити висновок про структуру капіталу підприємства та його незалежність від короткострокового фінансування. Таких фінансових індикаторів для оцінки повною мірою рівня фінансової безпеки підприємства, рівня його платоспроможності, структури капіталу, звичайно, замало. У нашому випадку саме для підприємств, що займаються зовнішньо-економічною діяльністю, відображення таких показників, як індекс обсягу виробництва, частка підприємства на зовнішньому ринку, інвестиційна активність у складі індикаторів для визначення рівня економічної безпеки є позитивним, оскільки ці показники дозволяють здійснити оцінку потенціалу, який має підприємство для здійснення фінансової діяльності в майбутньому, в тому числі в аспекті ЗЕД. Якщо ці показники зростають, не знижується частка підприємства на ринку, значить підприємство правильно визначило свої цілі розвитку та має всі шанси збільшити обсяги отриманого прибутку.

До законодавчо закріплених аналітичних методик оцінки фінансового стану та діагностики неплатоспроможності підприємств, що мають комплексний характер, відносяться офіційні методичні рекомендації, представлені «Методикою інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій» [103], «Методикою проведення поглибленого

аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» [104], «Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» [105], «Положенням про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» [107].

До основного інструментарію санаційного управління в системі запобігання банкрутства молокопереробного підприємства ЗЕД віднесено такі якісні та кількісні показники [77, 126]:

- величина портфеля замовлень (загальний обсяг передбачуваного продажу);
- фактичний та необхідний обсяг інвестицій (для підтримки і розвитку наявного потенціалу);
- рівень інноваційної активності (обсяг інвестицій у нововведення);
- рівень рентабельності виробництва; фондовіддача (капіталоємність) виробництва;
- прострочені дебіторська і кредиторська заборгованості;
- частка забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних.

За допомогою визначених індикаторів здійснюють оцінку рівня ймовірності банкрутства підприємства, оскільки порогові значення фінансових індикаторів дозволяють забезпечити належний рівень фінансової безпеки на підприємстві, недотримання ж встановленої границі фінансових індикаторів призведе до збільшення загроз та ризиків на підприємстві, погіршення його фінансового стану, збільшення витрат та зменшення прибутку в загальному. За границею встановлених порогових величин підприємство не має сталого розвитку, достатнього рівня обігових коштів, рівня рентабельності, ліквідності капіталу, фінансової стійкості [47, 48].

Методиками, які дають можливість сформулювати висновок про фінансовий стан та ймовірність банкрутства підприємства на основі якісної оцінки

показників, вважають експертні, найбільш відомими з яких є якісні методики Скоуна та Аргенті, компанії ERNST & WHINNEY [11]. Головними показниками, що використовуються для аналізу ймовірності банкрутства за методикою Скоуна, є фінансові, такі як: динаміка виручки підприємства чи організації, співвідношення власних та позичкових джерел фінансування, короткострокових зобов'язань та оборотних активів, короткострокового та довгострокового капіталу; водночас, як згідно з методикою Аргенті та компанії ERNST & WHINNEY, акцент робиться на оцінці ефективності системи управління: стилі керівництва, його компетентності та професіоналізму, корпоративній культурі [11]. Перелік факторів, що використовуються для оцінки ймовірності банкрутства підприємств експертними методиками, варіює залежно від особливостей і специфіки діяльності суб'єкта. Для оцінки ймовірності банкрутства підприємств економісти пропонують такий перелік неформалізованих критеріїв: незадовільна структура активів; зниження оборотності економічних та фінансових ресурсів підприємства; зменшення періоду погашення кредиторської заборгованості при зниженні оборотності поточних активів, тенденція до витіснення в складі зобов'язань дешевих зовнішніх ресурсів більш дорогими, неефективне їх розміщення; наявність простроченої кредиторської заборгованості та динаміка збільшення її частки в структурі зобов'язань підприємства, значна сума безнадійної дебіторської заборгованості, перевищення темпів приросту найбільш термінових зобов'язань порівняно із зміною високоліквідних активів, зниження коефіцієнтів ліквідності, нераціональна структура залучення та розміщення капіталу, формування довгострокових активів за рахунок короткострокових джерел, збитковість діяльності підприємства [51]. Отже, перевагами експертних методів є можливість виявлення внутрішніх та зовнішніх причин неплатоспроможності підприємств, врахування якісних характеристик діяльності підприємства та гнучкість – можливість вибору для аналізу критеріїв, які є визначальними при

функціонуванні галузі та в діяльності підприємства. Проблеми використання методів зумовлені неможливістю однозначного виміру якісних факторів та встановлення їх нормативних значень, суб'єктивністю результатів, що знижує достовірність наслідків діагностики банкрутства підприємств.

У практиці використовуються також рейтингові методи діагностики кризового стану підприємства. Рейтинговий метод, у свою чергу, дає можливість порівнювати результати діяльності підприємства за кілька періодів або з іншими підприємствами з метою визначення його рейтингу за станом фінансової діяльності. Цей метод також має певні недоліки, оскільки його результати дають неточну оцінку, якій притаманна суб'єктивність. Він нескладний для використання, не потребує розрахунку значної кількості коефіцієнтів, його застосування дає загальну оцінку фінансового стану підприємства. Проте застосовуючи рейтинговий метод менеджмент підприємства не має можливості виявити проблему прогнозування кризового стану [45].

Широко використовується в Західній Європі діагностика неплатоспроможності підприємств за методикою аналізу фінансових потоків. Так, у Німеччині названий метод має нормативний характер – законодавчо закріплений для виявлення неплатоспроможності підприємств. При аналізі використовуються чотири групи показників: надходження, платежі, їх баланс та сальдо. Виникнення від'ємного сальдо фінансових ресурсів наростаючим підсумком свідчить про виникнення боргів, а за умов відсутності ефективних заходів щодо подолання такої ситуації – до банкрутства підприємства. Розглянутий метод діагностики банкрутства підприємства дає можливість встановити термін та обсяг необхідних позичкових ресурсів, оцінити доцільність отримання кредиту [11]. Оскільки передумовою неплатоспроможності підприємства є розбалансованість фінансових потоків, запропонована методика дозволяє найбільш точно оцінити рівень

платоспроможності в поточний момент, проте виникають проблеми при діагностиці неплатоспроможності підприємства в довготривалому періоді. Формування позитивного фінансового потоку з позичкових джерел на теперішній момент підвищує платоспроможність, але в майбутньому в процесі поєднання з дефіцитом вхідних фінансових потоків може викликати неплатоспроможність, ймовірність якої на момент аналізу визначити неможливо, оскільки треба здійснити прогнозування вхідних та вихідних фінансових потоків підприємства.

З економіко-математичних методів найбільш поширеними є моделі, побудовані з використанням дискримінантного аналізу, засновані на комплексному аналізі фінансових коефіцієнтів з урахуванням теорії ймовірності та визначенні інтегрального показника, відповідно до якого оцінюється ризик настання банкрутства підприємства [133]. Найпоширенішими дискримінантними моделями діагностики банкрутства підприємств є двофакторна модель оцінки ймовірності банкрутства, Z-рахунок Е. Альтмана [147, 128], модель Дікіна, Р. Ліса, 76 Р. Таффлера [154], Г. Тісшоу [25], Г. Спрингейта [25], Дж. Фулмера [25], Ж. Конана і М. Голдера, Ж. Лего, Давидової-Белікова [44], СайфулінаКадикова, О. Зайцевої, О. Терещенка [188], М. Білошкурського [125], О. Шапурової, Ю. Прохорової, Д. Ящука, Ю. Копчак [62], А. Штангрета [222]. Що стосується використання факторних моделей Р. Ліса та Р. Таффлера для діагностики кризового стану підприємства, то вони не враховують галузевих особливостей підприємства, розроблені для інших економічних умов діяльності, тому їх використання також не дає достовірних результатів [154]. Основними фінансовими показниками, що є індикаторами неплатоспроможності підприємства та використовуються в дискримінантних моделях, є частина власних оборотних коштів в активах підприємства, відношення виручки від реалізації до величини активів, коефіцієнт концентрації позичкового капіталу, показник відношення прибутку до сплати податків та

відсотків до величини активів, рентабельність капіталу. Отже, основними показниками, що використовуються в дискримінантних моделях, є показники ефективності діяльності підприємства.

Висновок про несумісність таких умов здійснено О. Арєф'євою, К. Колесарь, Л. Лігоненко [5]:

1) невідповідність розробленої моделі у часі. Усі моделі мають вік за 30 років;

2) українські підприємства не відповідають параметрам здійсненої вибірки, за якою створювалися ці моделі. Вибірка для іноземних підприємств здійснюється за їхніми обсягами виробництва, структурою активів, фондів, прибутку;

3) дотриматися точних критеріїв оцінки параметрів неможливо, оскільки деякі показники розроблених моделей для українських підприємств не розраховується;

4) великий вплив на фінансові індикатори діяльності українських підприємств індикаторів не зовсім економічного характеру.

Проаналізувавши іноземні моделі передбачення банкрутства підприємства, можна зробити висновок, що вони створюються здебільшого за даними лише фінансових показників, без врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання. Вітчизняна модель діагностування банкрутства, побудована К. Колесарь [70], враховує вплив зовнішнього середовища (рівень оподаткування, пропозицій, попиту на ринку) на діяльність суб'єктів господарювання, але поки що ця модель не застосовується. Також не знайшли практичного застосування розроблені моделі оцінки ймовірності О. Терещенком [125]. На даний час розробка моделі прогнозування ймовірного банкрутства підприємства є актуальною, особливо при здійсненні прогнозування рівня фінансової безпеки підприємства. Створення такою моделі має включати не тільки фінансові коефіцієнти, але й

враховувати теперішні умови макро- та мікросередовища цього підприємства [77]. У розроблених вітчизняних моделях оцінки фінансового стану підприємства за інтегральними показниками [96] існують окремі недоліки:

1. У розроблених моделях для розрахунку одного інтегрального показника використовуються десятки коефіцієнтів із різних напрямів господарювання, що робить неможливим відображення усіх сторін фінансового стану підприємства. Оцінка фінансового стану підприємства за інтегральними показниками має здійснюватися в цілому.

2. У багатьох моделях використовуються показники значущості, вагомості фінансових коефіцієнтів. Ці показники визначаються експертними оцінками і тому використовувана модель має деякою мірою суб'єктивний характер.

3. При розрахунку загальних інтегральних показників неможливо бачити, які саме фінансові коефіцієнти, застосовані при розрахунку інтегрального показника, відхиляються від нормативних значень, що унеможлиблює здійснення оцінки поганого фінансового середовища для прийняття управлінських рішень.

Ще одним інструментом, на основі якого побудована модель діагностики банкрутства підприємств, є логістична регресія – аналітична модель, у якій залежна змінна набуває дискретного виду (у найпростішому вигляді – 0 або 1), завдання якої полягає у визначенні ймовірності прийняття незалежною змінною значень 0 чи 1. Сучасними представниками напряму діагностики неплатоспроможності підприємств є Л. Коваль [67], М. Білошкурський [15]. Перевагою використання інструментарію логістичної регресії для прогнозування неплатоспроможності підприємств порівняно з дискримінантним аналізом є можливість опису нелінійних залежностей між змінними в моделі, а отже, вища точність результатів. Цим моделям також притаманна простота та однозначність інтерпретації результатів, проте є більш чутливими до мультиколінеарності, порівняно з дискримінантними [79]. Спільним недоліком

дискримінантних та логістичних моделей є те, що розрахунок інтегрального показника, який визначає ймовірність банкрутства підприємства, здійснюється на основі значень показників, скорегованих на вагові коефіцієнти. Унаслідок цього надвисокі значення одного показника можуть компенсувати критичні значення інших, що в підсумку покаже невисоку ймовірність банкрутства підприємства. Сучасним перспективним напрямом діагностики неплатоспроможності підприємств, представниками якого є А. Матвійчук [85], О. Панасенко [96], є використання апарату нечітких множин і нейронних мереж, що дає можливість вивчати кількісні, якісні показники діяльності підприємства в статичній та динамічній. Суть прогнозування ймовірності банкрутства на основі апарату нечітких множин полягає у формуванні переліку показників, які є найважливішими при оцінці ризику банкрутства, визначенні їх вагових коефіцієнтів та, відповідно до цього, оцінці ймовірності банкрутства в цілому та в аспекті окремих показників. Методика характеризується гнучкістю та адаптивністю, оскільки дозволяє пристосуватися до конкретних умов та специфіки діяльності підприємства, особливостей економіки регіону. Недоліками оцінки ймовірності банкрутства підприємств з використанням нечітких множин є трудомісткість, а також необхідність визначення класифікації рівнів інтегрального та часткових показників оцінки для кожного суб'єкта. Використання нейронних мереж для діагностики банкрутства підприємств дає можливість складного моделювання причинно-наслідкових зв'язків та має високу точність результатів оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства. Недоліками методу є трудомісткість і незручна форма наслідків, оскільки після побудови нейронної мережі маємо значення показника ймовірності банкрутства, проте немає можливості переглянути аналітичні форми представлення результатів моделювання, що вимагає побудови нейронної мережі для кожного окремого випадку. Найістотнішими критеріями, за якими визначаються переваги та недоліки методичного інструментарію

діагностики неплатоспроможності підприємств відповідно до джерел [91], є: можливість всебічної (комплексної) оцінки фінансового стану підприємства; перспектива виявлення внутрішніх та зовнішніх причин неплатоспроможності підприємств; врахування якісних характеристик діяльності підприємства; гнучкість та адаптивність методики; об'єктивність / суб'єктивність результатів аналізу; можливість виявлення резервів підвищення ефективності діяльності та відновлення платоспроможності підприємства; можливість точно оцінити рівень платоспроможності в поточний момент; можливості отримання довготривалої оцінки ймовірності банкрутства підприємства; однозначна інтерпретація результатів оцінки; аргументованість нормативів фінансових показників.

### **1.3 Впровадження зарубіжного досвіду антикризових технологій в системі санаційного управління молокопереробного підприємства**

Сучасна стан економіки країни змушує управлінців підприємств постійно формувати та приймати рішення в умовах невизначеності, фінансової та політичної нестабільності тощо. Підприємства стикаються з різними кризовими ситуаціями, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, результатом яких може бути неспроможність або банкрутство. Зарубіжний досвід розвитку підприємств в багатьох країнах світу свідчить про те, що їм доводилося переживати спади виробництва, масове безробіття, фінансові втрати та інше, але за рахунок впровадження ефективних антикризових технологій в управлінні вони виводили свої економічні і соціальні системи з гострих кризових станів, змогли подолати труднощі, вийти на новий рівень розвитку, підвищити свою конкурентоспроможність та завоювати нові ринки збуту [21]. Зарубіжний досвід виходу з кризи, розробка системи антикризових технологій шляхом використання інноваційних методів і форм, можуть бути використані в санаційному управлінні вітчизняними молокопереробними підприємствами. В

табл. 1.2 наведено зарубіжний досвід країн реалізації системи антикризових технологій в санаційному управлінні підприємствами

*Таблиця 1.2*

**Зарубіжний досвід реалізації системи антикризових технологій в управлінні підприємствами**

| Країна         | Антикризові технології в санаційному управлінні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Швеція         | Державний орган з питань банкрутства Швеції знаходиться в єдиній системі з податковою службою та органами судового виконання і складається в спільній компетенції Міністерства фінансів і Міністерства юстиції. Цей орган, який має відділення в усіх провінціях країни, контролює і регулює здійснення процедур неспроможності. Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити низку антикризових інструментів у наступних сферах: – розширення пропозиції кредитних ресурсів; – підтримка малого й середнього бізнесу; стимули для інвестицій та інновацій; – підтримка галузей; – підтримка експортерів; – удосконалення податкових інструментів                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Великобританія | Цю роль виконує Служба неспроможності, що входить в систему Міністерства торгівлі і промисловості і налічує 1800 постійних співробітників: - ліцензування фахівців з банкрутства, контроль за процесом видачі цих ліцензій і за діяльністю арбітражних і конкурсних керуючих; - здійснення функцій конкурсного керуючого у разі нестачі активів піддається процедурі банкрутства підприємства для оплати конкурсного керуючого з числа незалежних експертів; - виявлення ймовірних причин банкрутства боржника і понесення ним збитків; - виявлення причин незаявлення про банкрутство директорами боржника, як тільки стало ясно, що порятунок бізнесу неможливий; - перевірка документації будь-якої компанії в разі надходження скарг від клієнтів, партнерів або громадськості; - припис неблагополучним компаніям пройти аудиторську перевірку і призначення певних аудиторів за рахунок компанії; - домагатися ліквідації будь-якої компанії в разі, якщо |
| США            | Роль державного органу з неспроможності стала виконувати Комісія з бірж і цінних паперів (КБЦБ) Уряду США. - виступати в суді і бути заслуханою по будь-якому питанню справи про банкрутство, зокрема, з приводу призначення конкурсного керуючого, призначення комісій кредиторів і акціонерів, рівня оплати конкурсних керуючих, використання, продажу та оренди власності; - контролювати і забезпечувати адекватність заяви підприємства-боржника про свій фінансовий стан і наявність активів; - заперечувати проти затвердження судом плану реорганізації з мотивів зловживань з боку боржника.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## Продовження табл.1.2

| 1         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Німеччина | У Німеччині для фінансового оздоровлення підприємства проводиться ретельний аналіз усіх причин (як зовнішніх, так і внутрішніх), що породили кризу. Інша особливість проведення санації в Німеччині полягає в тому, що фінансово-економічні заходи держави щодо санації підприємства не передбачені. Винятком може бути тільки дуже великий завод, який має важливе значення для всього регіону, керівництво якого буде вишукувати кошти для того, щоб зберегти підприємство і робочі місця. Як правило, в якості інструменту своєї економічної політики держава використовує надання комерційним банкам гарантій по кредитах, без яких банки не надавали б подальші кредити підприємствам. У рідкісних випадках держава на короткий період може взяти на себе участь у справах підприємства, з подальшим перепродажем                                                                                                  |
| Чехія     | Особливості антикризового управління в Чехії багато в чому визначаються умовами проведення приватизації. У Чехії відразу ж склалося розуміння того, що банкрутство - елемент конкуренції, процес, який створює умови для подальшого ефективного функціонування економіки. В Чехії якщо підприємство не в змозі виконувати свої платіжні зобов'язання (банкрут), то конкурсний суд починає конкурсне виробництво або виробництво про погашення боргових зобов'язань. Мета конкурсного виробництва - задоволення вимог кредиторів на майно боржника. У виробництві бере участь і вирішує всі питання один суддя. Суддя надає захисний термін (зазвичай 3 місяці), протягом якого кредитори не мають права вимагати від боржника задоволення своїх претензій; суд може прийняти рішення, щоб деякі правові дії боржник не робив взагалі або здійснював тільки за попередньою згодою Комітету кредиторів або піклувальника; |
| Італія    | в Італії створювалися різні інститути антикризового управління в рамках країни (Інститут промислової реконструкції), а потім і Джепа, роль яких у попередженні криз була просто чудовою. Мета створення цих інститутів - захист зайнятості і подолання старої схеми банкрутства за допомогою втручання держави з метою реконструкції промислових підприємств, що знаходяться в умовах тимчасових труднощів (а не в умовах дійсної неплатоспроможності). У ньому розрізняють чотири правові норми: - дійсне банкрутство; - угода з кредиторами (через загрозу банкрутства); - контрольоване управління (в разі загрози банкрутства); - примусова ліквідація органів управління.                                                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: сформовано автором на основі [7, 62].

Метою санаційного управління сучасного молокопереробного підприємства в сучасних умовах є відновлення платоспроможності та відновлення стійкості підприємстві, відповідно необхідно розробляти політику

санаційного управління з використанням інноваційних інструментів таких як контролінг. Отже, як показує практика більшості зарубіжних країн, одним з ключових елементів сучасної системи банкрутства є наявність спеціальної урядової установи. Ця урядова установа контролювала б дії відповідно до законодавства і надавала рекомендації щодо формування та впровадження антикризових заходів та використання інноваційних технологій для подолання кризових явищ і запобігання банкрутства. Як правило, компетенція і функції державних органів з питань банкрутства встановлено законом, але в багатьох країнах вони мають свої специфічні особливості. В сучасних умовах управління підприємством як економічною системою вимагає вирішення численних проблем, обумовлених подальшим підвищенням ступеня невизначеності, нестійкості ринкового середовища, пов'язаним з глобалізацією світових відносин. Крім того, для ефективного функціонування підприємству необхідно займатись самоконтролем, організацією і самоорганізацією, адаптуватись до мінливих умов навколишнього середовища. В даний час вітчизняні молокопереробні підприємства переживають непростий етап свого розвитку: накопичується досвід роботи в умовах ринку, йдуть процеси реорганізації, пошуку нових ринкових сегментів і ефективних методів управління. Керівництво вітчизняних підприємств, наполегливо, шукає свій шлях, намагаючись використовувати все найкраще з теорії і практики управління західними підприємствами. У той же час для більшості вітчизняних підприємств характерною залишається реактивна форма управління, тобто прийняття управлінських рішень відбувається як реакція на поточні проблеми. Така форма управління на сьогоднішній день не адекватна умовам високо динамічного середовища, в яких функціонують сучасні вітчизняні підприємства. Одним з можливих варіантів успішного вирішення цих проблем, є застосування методів стратегічного контролінгу в системі санаційного управління як механізму підтримки і підвищення ефективності управління

підприємством. Знання і практичне використання методів стратегічного контролінгу в системі санаційного управління з урахуванням вимог соціальної відповідальності менеджменту дозволить забезпечити перехід вітчизняних молокопереробних підприємств до нової якості економічного зростання в ринкових умовах. Дослідженню проблем методів оцінки стратегічного контролінгу в системі антикризового управління присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, таких як: Тридід О. [126, 128], Фатхутдінов Р. [131], Чобіток В [140] та ін.

Сутність методів оцінки стратегічного контролінгу в системі антикризового управління наведено в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Сутність методів оцінки стратегічного контролінгу в системі  
антикризового управління**

| Метод                            | Характеристика                                                                                                                             |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                | 2                                                                                                                                          |
| Аналіз портфеля замовлень        | зосереджує на природі ринків підприємства (особливо на оцінці темпів їхнього росту) і на конкурентній стратегії підприємства               |
| Матриця Мак-Кінсі                | кожен вид господарської діяльності оцінюється за двома напрямками: привабливістю галузі виробництва й конкурентним положенням підприємства |
| Бостонської консалтингової групи | допомога керівникам у визначенні потреб різних підприємств у грошових потоках або видах діяльності в межах будь-якої окремої компанії      |
| Аналіз життєвого циклу           | характеризує динаміку обсягу продажів і одержуваного прибутку від моменту виведення на ринок до відходу з ринку                            |
| Аналіз точки беззбитковості      | є основним аспектом управління постійними і змінними витратами та обсягом реалізованої продукції                                           |
| Бенчмаркінг                      | методика зіставлення ефективності господарської діяльності досліджуваної компанії й компанії, що є лідером у даній галузі                  |
| Платіжна                         | матриця статистичний метод прийняття рішень, що допомагає керівникові встановити, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей       |
| Дерево рішень                    | графічний метод, що використовується для відбору найкращого варіанта дій із можливих варіантів, в якому гілками дерева є ці варіанти       |
| Лінійне програмування            | застосовують для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів при наявності дефіцитних потреб                                     |

## Продовження табл. 1.3.

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Теорія черг                        | розділ теорії ймовірностей, метою досліджень якого є раціональний вибір структури системи обслуговування та процесу обслуговування на основі вивчення потоків вимог на обслуговування, що надходять у систему і виходять з неї, тривалості очікування і довжини черг |
| Імітаційне моделювання             | процес створення моделі та її експериментальне застосування для визначення змін реальної ситуації                                                                                                                                                                    |
| Теорія ігор                        | теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту                                                                                                                                                                                          |
| Матричні методи                    | метод якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі                                                                                                                                                                                        |
| Метод сітьового аналізу            | Сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних заходів щодо планування й управління комплексом робіт за допомогою сітьового графіка (сітьової моделі)                                                                                                |
| Коефіцієнтні методи                | Визначення відносних характеристик комплексного характеру на основі сформованого набору показників                                                                                                                                                                   |
| Метод економ.-математ. моделювання | Знаходження кількісних виразів зв'язків економічних показників і інвестиційно-інноваційних факторів їх визначення                                                                                                                                                    |
| Методи експертних оцінок           | Надання обґрунтованої експертної оцінки                                                                                                                                                                                                                              |
| Критеріальні методи                | характеризуються тим, що інформаційна база аналізу формується на основі звітної або планової документації підприємства                                                                                                                                               |
| Експертні методи                   | переважно базуються на стохастичних даних за оцінкою експертів                                                                                                                                                                                                       |
| Графічні методи                    | забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах                                                                                                                                                                  |
| Математичні методи                 | базуються на певних алгоритмах розрахунку показників, вміщують моделювання за факторами виробництва та реалізації продукції                                                                                                                                          |
| Методи логічного аналізу           | є алгоритмізованими методами, які базуються на логічних посилках та висновках                                                                                                                                                                                        |
| Статичні методи (одномоментні)     | дають можливість оцінити лише фактичний стан системи показників без урахування впливу минулих періодів та визначення найбільш вірогідного розвитку цієї системи у майбутньому                                                                                        |
| Методи стратегічного аналізу       | звичайно базуються на створенні динамічних моделей процесів                                                                                                                                                                                                          |
| Індикаторні методи                 | найбільш сучасні та розповсюджені за умовами ринкової економіки                                                                                                                                                                                                      |
| Матричні методи                    | дозволяють підходити до аналізу найбільш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними                                                                                                                                          |
| SWOT-аналіз                        | застосовується у аналізі функціональних елементів носія, визначається їх потенціал, перелік сильних та слабких сторін, можливостей і небезпек                                                                                                                        |
| Матриці Shell/DPM                  | є двофакторною матрицею розмірності 3x3, призначення якої зводиться до оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто вона призначена для багато-параметричного стратегічного аналізу                                                                         |

*Продовження табл. 1.3*

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Моделі HOFER/<br>SCHENDEL | будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового виду бізнесу; продаж виду бізнесу                                                                                                                           |
| LOTS-аналізу              | включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту всередині підприємства                                                                              |
| SPACE-аналізу             | комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій                                                                                                                                                                                                        |
| GAP-аналізу               | метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічне розходження між бажаним - чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку і реальним - чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою політику                                                               |
| PIMS-аналізу              | являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компаній                                                                                                                                                                                  |
| XYZ – аналіз              | функціонально-організаційна форма оптимізації абсолютної величини та структури затрат підприємства, що являє собою технологію обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації абсолютної величини затрат підприємства шляхом виявлення та ідентифікації резервів їх зменшення |

Джерело: сформовано автором на основі [7, 62].

Необхідно відзначити, що вище перелічені методи оцінки стратегічного контролінгу в системі санаційного управління однонаправлені: один метод враховує резерви у використанні чинників виробництва, інший - вартість цих чинників, наступний - якість продукції. На наш погляд, рівень стратегічного контролінгу в системі санаційного управління треба оцінювати комплексно за галузевими особливостями та напрямками діяльності, в тому числі зовнішньо-економічної діяльності. Виходячи з цього, необхідно у повному обсязі вивчити зарубіжний досвід з питань методології визначення оцінки стратегічного контролінгу в системі санаційного управління, обрати найбільш прийнятні для вітчизняної системи обліку, статистики та планування методи, та вже на цій основі будувати власну систему оцінки стратегічного контролінгу в системі санаційного управління.

Вітчизняні молокопереробні підприємства в останній час все більше уваги потребують у вивченні та аналізі можливостей та шляхів виходу з економічної

кризи, яка охопила майже всі сфери національної економіки. Сучасна економічна ситуація характеризується активним розвитком кризових явищ на мікрорівні, що підтверджується значною кількістю збиткових вітчизняних підприємств. Все це потребує використання у діяльності підприємств спеціальних механізмів та процедур, спрямованих на підвищення ефективності їх діяльності, подолання кризових явищ та недопущення банкрутства і їх ліквідації.

### **Висновки до розділу 1.**

1. На основі систематизації поглядів щодо санаційного управління підприємства в кваліфікаційній роботі уточнено визначення санації молокопереробних підприємств як стан суб'єкта господарювання, який забезпечує захист фінансових інтересів підприємства, фінансову стабільність та можливість подальшого розвитку. Управління санацією є універсальним поняттям, що характеризує захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином та спрямоване на пошук ефективних методів максимізації ринкової вартості підприємства, ідентифікацію та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз реалізації економічних інтересів підприємства, забезпечення ефективної нейтралізації загроз існування підприємства. Отже, управління санацією підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований вплив із боку суб'єктів управління підприємством за допомогою системи принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень з метою забезпечення успішного функціонування підприємства в короткостроковій перспективі та захисту пріоритетних фінансових інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз за різними напрямками їх фінансово-господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

2. Систематизовано методики діагностики банкрутства підприємств як основного інструментарію санаційного управління за ключовими класифікаційними критеріями: спрямованістю, комплексністю та інструментарієм діагностики. При аналізі зарубіжних та вітчизняних методик діагностики визначено їх переваги та недоліки. Виявлено обмеженість дискримінантних моделей, заснованих на лінійній залежності, які не однозначно відображають достовірність появи кризи у підприємствах харчової промисловості. Визначено клас моделей, що є найбільш прийнятними для діагностики вітчизняних молокопереробних підприємств. Встановлено, що більшу ймовірність прогнозів забезпечує використання логістично-регресійних моделей, які засновані на бінарному результаті, та, відповідно, дають змогу отримувати розрахунки з більшою ймовірністю.

3. Проаналізовано зарубіжний досвід санаційного управління багатьох країн світу. У сучасних умовах управління молокопереробним підприємством як економічною системою вимагає вирішення численних проблем, які обумовлені подальшим підвищенням ступеня невизначеності, нестійкості ринкового середовища, пов'язаних з глобалізацією світових відносин. Крім того, для ефективного функціонування підприємству необхідно займатись самоконтролем, організацією та самоорганізацією, адаптуватись до мінливих умов навколишнього середовища. Визначено, що одним з можливих варіантів успішного вирішення цих проблем є застосування методів стратегічного контролінгу в системі антикризового управління як інструменту підтримки і підвищення ефективності управління підприємством, знання і практичне використання яких, з урахуванням вимог соціальної відповідальності менеджменту, дозволяє вітчизняним підприємствам забезпечити перехід до нової якісної траєкторії економічного зростання.

## РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ САНАЦІЄЮ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДАНОН КРЕМЕЗ»

### 2.1. Середовище функціонування підприємства ПрАТ «Данон Кремез»

Оснoву ринку молочної продукції в Україні становлять товари вітчизняного виробництва, хоча імпорт в останні роки зростає. В процесі адаптації вітчизняних молочних виробників до європейських технологічних норм виробництва і контролю якості продукції, а також активного проникнення продукції європейських виробників на внутрішній ринок України, росте якість молокопродуктів в цілому, що веде також до зростання цін.

Проблемою ринку молочної продукції в Україні є зниження кількості поголів'я корів в Україні (рис.2.1), що призводить до зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції. Зниження поголів'я корів викликано, в першу чергу, скороченням кількості приватних фермерських господарств в принципі, що в свою чергу, викликано активною урбанізацією населення.

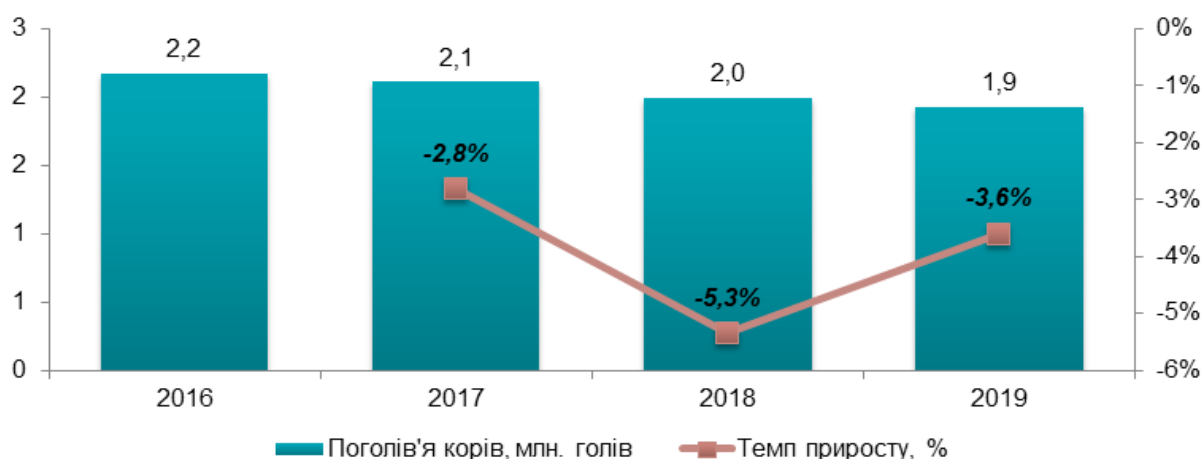


Рис.2.1 Динаміка поголів'я корів в Україні в 2016-2019 рр., млн.гол

Джерело: за даними агентства Pro-Consulting

Також на ринку присутній значний тіньовий сегмент. Тіньовий сектор готової молочної продукції оцінюється на рівні 20-25%. Велика кількість молочної продукції на українському ринку фальсифікується, зокрема це стосується масла, сиру та інших продуктів.

Світове виробництво молока у чотирьох головних світових експортерів молочної продукції (США, ЄС, Нова Зеландія, Австралія) з січня по жовтень склало 239,2 млн. т., що на 0,6% більше, ніж у минулому році. ЄС та США продовжують підтримувати незначне зростання на фоні зниженого виробництва в Океанії.

За даними IFCN середньосвітова індикативна ціна на молоко у жовтні не змінилася і становить 36,2 дол./100 кг (SCM: жир – 4,0%, білок – 3,3%), що на 0,5% нижче, ніж у серпні. Середнє значення Індексу цін на молочну продукцію ФАО в листопаді 2019 року склало 192,6 пункту (рис.2.2) , лише незначно збільшившись в порівнянні з рівнем жовтня після двомісячного зниження.

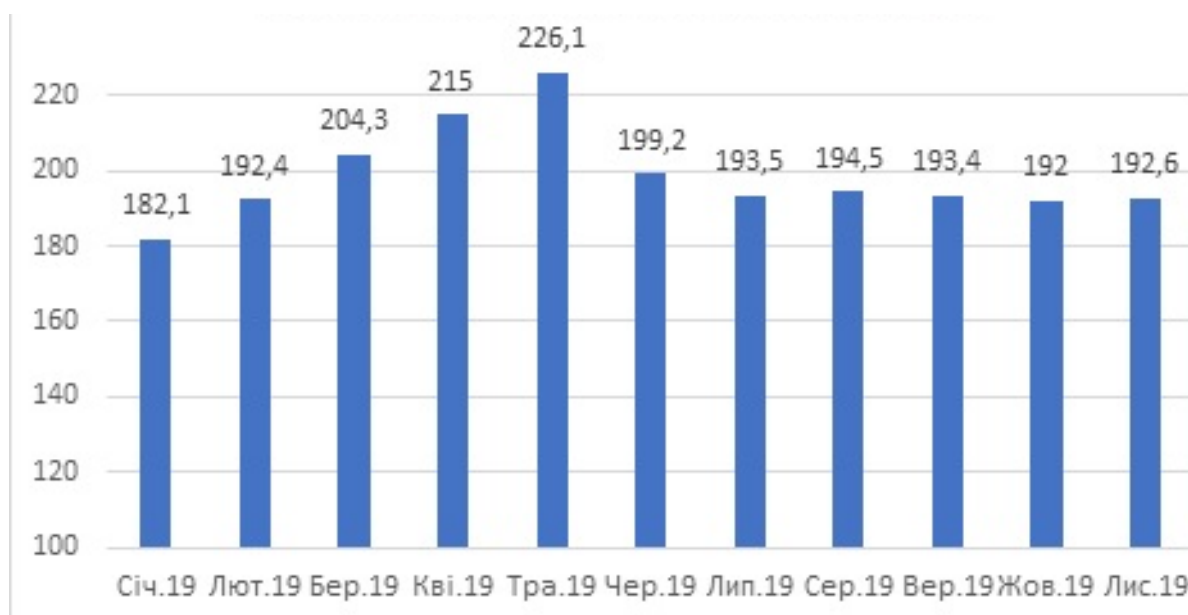


Рис.2.2 Індекс цін ФАО на молочні продукти, в.п.

Джерело: за даними агентства Pro-Consulting

Таким чином, значення індексу виявилося на 16,8 пункту (9,5%) вище рівня відповідного періоду минулого року. У листопаді 2019 року найбільш активне зростання продемонстрували міжнародні котирування на знежирене і незбиране сухе молоко внаслідок обмеженої пропозиції, пов'язаного з сезонним зниженням обсягів виробництва в Європі на тлі активного міжнародного імпортного попиту. Після двомісячного зниження котирування вершкового масла дещо зросли під впливом в цілому активного попиту, незважаючи на наявність достатніх експортних запасів. Зниження цін на сир триває третій місяць поспіль, оскільки пропозиція перевищує попит.

Згідно з урядовими статистичними даними, значну частку експорту молокопродуктів становить в Україні вершкове масло. У 2019 році Україна і надалі залишається на п'ятому місці у світі серед країн-експортерів цього продукту після Нової Зеландії, ЄС, США та Білорусі.

Друге місце в структурі експорту молока та молочних продуктів займають згущені молоко й вершки. Важливе місце у структурі експорту українських молокопродуктів займають також молочна сироватка та казеїн (головний білковий компонент молока).

Зростанню експорту неабияк сприяють країни, що розвиваються, куди світовий експорт молокопродуктів сягає понад 50%. Якщо західний ринок демонструє млявий ріст, спричинений перенасиченням, конкуренцією та інноваційними продуктами, то країни, що розвиваються, ростуть більш високими темпами, керуючись свідомістю здоров'я. Так, найбільшими покупцями українського вершкового масла у 2018 році стали Марокко – 21,2 мільйона доларів США, та Туреччина – 13,2 мільйона доларів США. За підсумками першого кварталу 2019 року, основними покупцями вітчизняного молока та вершків є Лівія (32,9% усього експорту), Молдова (27,4%), Грузія (14,9%). Найбільші вітчизняні виробники молочної продукції незабаром мають налагодити широкий експорт своїх товарів до Саудівської Аравії та Японії.

Важливо зазначити, що одночасно з розвитком експорту в Україні продовжується спад виробництва молока. За даними Державної служби статистики України (вересень 2019 року), поголів'я ВРХ в усіх категоріях господарств України зменшилося на 15%, і в середині 2019 року нараховувало близько 1,9 млн. голів. Експерти зауважують, що головними причинами відмови селян від вирощування великої рогатої худоби є економічні та соціальні фактори. Серед них, зокрема, збитковість, тривалий період вирощування худоби та низькі середні ціни реалізації. Крім того, зростає частка сільського населення непрацездатного віку. Щоб зберегти рентабельність, виробники молокопродуктів змушені або піднімати ціни на готові товари, або дешевше купувати молоко у населення. Тож вартість вітчизняних молокопродуктів невпинно зростає. Зокрема, у 2019 році, ціни на молоко в Україні складали від 287 до 325 євро за тонну. У сусідніх країнах (Польща, Білорусь, Литва, Латвія) вартість молока нижча, ніж в Україні, що зумовлює імпорт молочної продукції в Україну.

Імпорт молокопродуктів стрімко росте, впевнено витісняючи вітчизняну продукцію з полиць магазинів. Як наслідок, Україна перетворюється з експортера молочної продукції на нетто-імпортера не тільки сирів, а й продукції з незбираного молока.

Цьогоріч Україна імпортувала 14,9 тис. тонн сирів, що на 61% більше, ніж торік. Натомість експорт сирів знизився на 15%, до 5,14 тис. тонн. Тобто надійшло на ринок України втричі більше сирів, ніж було експортовано. Загалом ринок споживання твердих сирів і сирних продуктів у державі складає 127 тис. тонн. Як бачимо, фактично 18–20% нашого ринку споживання буде займати імпортний продукт. Ситуація з сирами складається так, що Україна повинна захищати свій ринок, шляхом введення квот на імпорт сирів та інших продуктів. У торговельній мережі з'явилося багато польського продукту, а білоруси активно шукають ринки для збуту своєї продукції, поступово

завойовуючи український. Ситуація, яка склалася, вимагає пошуку дієвих шляхів захисту внутрішнього ринку.

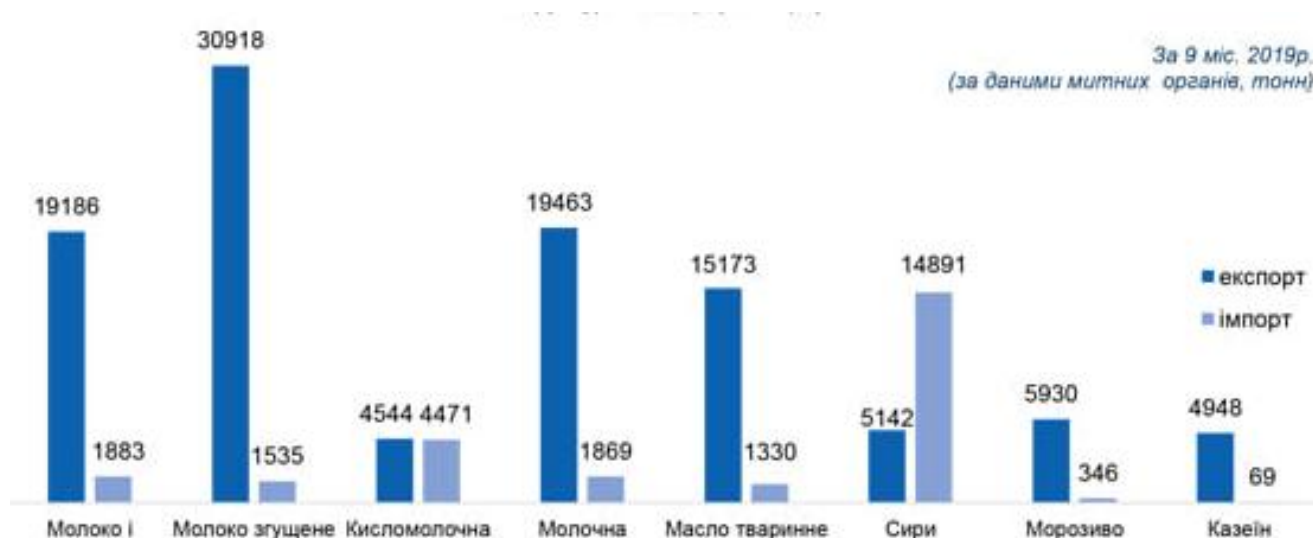


Рис.2.3. Експорт та імпорт молочних продуктів, 2019 рік

Джерело: за даними агентства Pro-Consulting

За даними 2019 року, Рада з питань експорту продовольства (UFEB) назвала лідерів з експорту молочних продуктів у 2019 році. Україна входила до ТОП-10 експортерів молочних продуктів.

Так, вершкове масло в 2019 р. найбільше експортувала компанія «Доменік». Її частка в загальному вітчизняному експорті становила 10,9%. На другому місці — «Славія» з часткою 8,4% і на третьому «Рошен» — 8,2%.

Сирів у минулому році найбільше продала за кордон компанія «Комо» — 23,7%. На другому місці з суттєвим відривом за обсягами експортованих сирів — компанія «Лакталіс» (14,8%). Третя — «Шостка», з часткою 12,6%.

Згущене молоко і вершки на зовнішні ринки найбільше постачала компанія «Рошен» — 22,20%. За нею з великим відривом йшли «Ічнянський молочно-консервний комбінат» (14,40%) і «Білоцерківська агропромислова група» (7,60%).

Таблиця 2.1

**Параметри експорту та імпорту молочних продуктів в Україні за  
2018-2019 рр.**

| Найменування продукції | Експорт |        |              | Імпорт |       |              | Ексл до Імл, % |         |
|------------------------|---------|--------|--------------|--------|-------|--------------|----------------|---------|
|                        | 2019    | 2018   | 2019/2018. % | 2019   | 2018  | 2019/2018. % | 2019           | 2018    |
| Молоко і вершки        | 19186   | 15496  | 1.2р         | 1883   | 792   | 2,4 р        | 10,2р          | 19.6 р  |
| Молоко згущене         | 30918   | 29191  | 105,9%       | 1535   | 1631  | 94.1%        | 20.1р          | 17.9 р  |
| Кисломолочні продукти  | 4544    | 4024   | 1.1р         | 4471   | 3436  | 1.3 р        | 101,6%         | 1.2 р   |
| Молочна сироватка      | 19463   | 23541  | 82,7%        | 1869   | 1555  | 1.2 р        | 1.4р           | 29.9 р  |
| Масло тваринне         | 15173   | 23246  | 65,3%        | 1330   | 787   | 1,7 р        | 11.4 р         | 29.5р   |
| Сири                   | 5142    | 6051   | 85,0%        | 14891  | 9227  | 1.6 р.       | 34.5%          | 65.6%   |
| Морозиво               | 5930    | 5796   | 103.2%       | 346    | 269   | 1.3 р        | 17.1 р         | 21.5р   |
| Казеїн                 | 4948    | 6477   | 76,4%        | 69     | 23    | 3 р          | 71.7 р         | 281.6р. |
| Вартість, тис.USD      | 223104  | 250541 | 89,0%        | 93500  | 64968 | 1.4 р        | 2.4 р.         | 3.9 р.  |

Джерело: за даними агентства Pro-Consulting

Майже половину кефіру та йогуртів за кордон відвантажувала компанія «Лакталіс-Україна» — 42%. Зі значним відривом на другому місці опинилася «Фуд девелопмент» — 14,1%. На третьому місці «Клуб сиру» — 11,4%.

У поточному році експорт більшості молочних продуктів неможливий, він мотивований лише на суху сироватку, сухе знежирене молоко, морозиво. Світові ціни несприятливі для експорту масла і сиру.

У цілому на зовнішній ринок за 3 квартали поточного року експортовано молочної продукції на суму 223,1 млн \$, що на 11% менше, ніж торік; імпортовано на суму 93,5 млн \$, що на 44% більше, ніж торік. Торгове сальдо залишається поки що позитивним і складає 129,6 млн \$.

З початку року знизився експорт всіх основних експортоорієнтованих продуктів: масла — на 35%, сирів — 15%, казеїну — 24%, молочної сироватки — 17%. Зріс експорт сухого молока на 6%, молока і вершків незгущених — на 24%, кисломолочної продукції — на 13%, морозива на 2%. Що стосується імпорту, то

обсяги поставок зросли по всіх товарних позиціях, крім сухого молока – знизився на 5,9%.

## **2.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування підприємства суб'єкта ЗЕД**

Повне найменування Товариства українською мовою – Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький міськмолокозавод», скорочена назва – ПрАТ «Данон Кремез» (код ЄДРПОУ 00446782). Товариство за видом є акціонерним. Його материнським підприємством виступає ПрАТ «Галактон» (код ЄДРПОУ 00445771), адреса реєстрації 04073, Україна, м. Київ, проспект Степана Бандери, 28-А (літера Г). Фактичним кінцевим материнським підприємством групи виступає ДЕЙРІ ДЖІВІ (СІАЙЕС) ХОЛДІНГС (САЙПРУС) ЛІМІТЕД, адреса реєстрації вул. Тасоу, 3, Дадло Хаус, п/я 1520, Нікосія, Республіка Кіпр, 268111.

Приватне акціонерне товариство "Кременчуцький міськмолокозавод" входить до складу компанії "Данон Україна".

Історія підприємства починається з 1929 року, в 1940 році виробничі потужності складали 1 500 тон сировини на рік. Під час другої світової війни завод був повністю зруйнований, відновлення підприємства почалося в 1943 році й вже в 1946 році виробничі потужності заводу були повністю відновлені. В 1963 році підприємство пройшло модернізацію, в результаті якої виробництво зросло до 60 тон молока на добу. В 1986 році знову пройшла модернізація заводу.

В 1990-ті роки підприємство знаходилося на грані банкрутства. В подальшому його придбала російська компанія "Юнімілк", яка здійснила модернізацію обладнання й запровадила нове виробництво морозива, молока у ПЕТ- пляшках та глазурованих сирків. З 2010 року почався процес інтеграції

компаній "Юнімілк" та "Данон". В результаті їх об'єднання в 2011 р. до активів Групи "Данон" приєдналися київський міськмолокозавод "Галактон" та Кременчуцький міськмолзавод "Кремез". В 2014 році "Данон Україна" переніс потужності столичного "Галактона" на підприємства в Кременчуці та Херсоні.

З 2015 року власником 97,7% акцій ПАТ "Кременчуцький міськмолокозавод" є Публічне акціонерне товариство "Галактон". З того часу на заводі здійснюється модернізація та переоснащення виробництва, встановлюється нова лінія дитячого харчування та починається виробництво дитячого харчування під маркою "Тьома", яке до цього завозилася з Росії.

За 2015-2018 рр. інвестиції у підприємство склали більше 500 млн. грн, що дозволило наприкінці 2018 року забезпечити випуск на цьому підприємстві близько 85% всієї продукції компанії "Данон Україна" при виробничій потужності близько 50 тис тон на рік.

У 2017 році ПАТ "Кременчуцький міськмолокозавод" перетворене у приватне акціонерне товариство "Кременчуцький міськмолокозавод" та присвоєно скорочену назву ПрАТ "Данон Кремез".

Зареєстрований Статутний капітал товариства на початок 2015 року складав 13 041 250,00 грн., який було розподілено на 52 165 000 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. кожна.

Внаслідок проведеного в червні 2015 року дроблення акції (25:1), зареєстрований Статутний капітал товариства на кінець 2015 року, який складає 13 041 250,00 грн., розподілено на 1 304 125 000 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,01 грн. кожна.

Кількість випущених і повністю сплачених акцій товариства на кінець 2019 року складає 1 304 125 000 штук; випущені, але не повністю сплачені акції відсутні.

ПрАТ "Данон Кремез" спеціалізується на переробці молока та виготовленні молочних продуктів брендів, які належать Групі "Данон".

Традиційною продукцією заводу є продукція торгових марок "Простоквашино", "Растішка" та ін.

У 2019 році була запущена нова виробнича лінія.

Підприємство не має власних торгових марок й виробляє молочну продукцію, яка реалізується під брендами, які належать Групі "Данон Україна". Таким чином, зараз завод випускає наступні види молочної продукції:

- Молоко пастеризоване та пряжене ТМ "Простоквашино" та "Веселий пастушок";
- Сметана ТМ "Простоквашино" та "Веселий пастушок";
- Сиркові десерти ТМ "Даніссімо";
- Кефір, кефірні продукти та ряжанка ТМ "Простоквашино";
- Сири кисломолочні ТМ "Простоквашино";
- Дитячі сиркові маси, десерти та молочні коктейлі ТМ "Смішаріки" та "Растішка";
- Продукція дитячого харчування для дітей від 8-ми місяців ТМ "Простоквашино для малят" (дитяче молоко, дитячий йогурт, дитячий сирок);
- Вершки стерилізовані ТМ "Простоквашино".

Виробничі потужності підприємства розташована на земельній ділянці загальною площею 12 202 м.кв., яка розташована у місті Кременчук, по вул. Лікаря О. Богаєвського, 14/69. Земельна ділянка знаходиться в орендному користуванні ПрАТ "Данон Кремез".

Максимальна виробнича потужність заводу, складає 114 тис т/рік за 2019 рік. В той же час, фактично у 2016- 2018 обсяг виробництва складав близько 60 тис т/рік.

ПрАТ «Данон Кремез» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, торговельну марку (знак для товарів та послуг), іншу

атрибутику юридичної особи. Може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, адміністративному та третейському суді.

Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами підприємства, прийнятими в порядку, передбаченими статутом.

Установчим документом підприємства є статут .

ПрАТ «Данон Кремез» є власником:

- майна переданого йому засновником в якості внеску у статутний капітал або у власність;
- продукції, виробленої в результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- благодійних внесків, пожертвувань юридичних і фізичних осіб;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Вищим органом товариства є Загальні Збори. Всі структурні підрозділи підпорядковані Правлінню Товариства на чолі Голови Правління, яке підпорядковане Наглядовій Раді (табл. 2.2).

Виконавчим органом підприємства є директор, який обирається на посаду та відкликається (звільняється) з посади Радою товариства, є відповідальним, підзвітним та підконтрольним Раді товариства.

ПрАТ «Данон Кремез» має лінійно-функціональний тип організаційної структури – це комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Таблиця 2.2

**Інформація про органи управління ПрАТ «Данон Кремез»**

| <b>Орган управління</b>   | <b>Структура</b>                   | <b>Персональний склад</b>                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальні збори акціонерів | Акціонер                           | Єдиний акціонер - ПрАТ "Галактон", ідентифікаційний код 00445771.                                                                                                                                     |
| Наглядова рада            | Голова та члени Наглядової ради.   | Голова Наклядової ради Наталі Емма<br>Генрієтта Алькер<br>Члени Наглядової ради - Фалєєва Тетяна<br>Сакєнівна, Тєльнов Олександр<br>Олександрович, Раєва Лідія Сергіївна,<br>Грищенко Дмитро Петрович |
| Генеральний директор      | Одноосібний виконавчий орган       | Генеральний директор Жигалов Борис<br>Миколайович                                                                                                                                                     |
| Ревізійна комісія         | Голова та члени ревізійної комісії | Голова Ревізійної комісії Козловський<br>Адріан Тарасович<br>Члени Ревізійної комісії - Маслюк Ірина<br>Гєннадіївна, Грабовська Ірина Валеріївна                                                      |

Джерело: офіційна звітність підприємства

Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва).

Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають.

Основою організаційної структури ПрАТ «Данон Кремез» є так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження). По кожній з них формується ієрархія служб а результати їхньої роботи оцінюються відповідними показниками.

### 2.3. Управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Данон Кремез»

За даними звітності ПрАТ «Данон Кремез» (додатки А-Б) наведемо аналіз основних техніко-економічних показників підприємства (табл. 2.3).

Згідно табл.2.3 можна зробити висновок, що на ПрАТ «Данон Кремез» у 2019 році відбулось певне погіршення показників діяльності порівняно з 2018 роком. Зокрема, зростання обсягу виробництва продукції в натуральному виразі у 2019 році відбулось за рахунок зростання обсягу виробництва кисломолочної продукції на 4.5 тис. тонн (18,91%). Разом з тим, спостерігалось скорочення обсягу виробництва сирно-творожної продукції на 1,3 тис. тонн (6,99%).

Відповідно до зростання обсягів виробництва продукції в натуральному вираженні, у 2019 році зріс обсяг виробництва продукції у вартісному вираженні (чистий дохід від реалізації і становив 1543819 тис. грн., що на 3,00% більше ніж у 2018 році. Темпи зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році становили 8,78%, що перевищувало показники зростання чистого доходу. Таким чином, темп скорочення валового прибутку склав 24,17%, а у абсолютних значеннях скороченням на 63595.00 тис. грн.

Позитивного приросту зазнали адміністративні витрати у 2019 році – на 7,57% та інші операційні витрати– на 235,17%. Зростання собівартості реалізованої продукції у звітному періоді на 8,78%, а також зазначених витрат, призвело до зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 8,85%.

Таблиця 2.3

#### Основні показники діяльності ПрАТ «Данон Кремез» у 2017-2019 рр.

| Найменування Показника                                               | Один. виміру | Рік  |      |      | Відхилення 2019-2018 р |             |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|------|------|------|------------------------|-------------|
|                                                                      |              | 2017 | 2018 | 2019 | абсолютне, ±           | відносне, % |
| Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних | тис. тонн    | 48.5 | 53.9 | 57   | 3.10                   | 5.75%       |

|                                                     |           |         |         |         |           |         |
|-----------------------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| асортиментних груп:                                 |           |         |         |         |           |         |
| Молоко питне                                        | тис. тонн | 10.9    | 11.5    | 11.4    | -0.10     | -0.87%  |
| Кисломолочна продукція                              | тис. тонн | 20.2    | 23.8    | 28.3    | 4.50      | 18.91%  |
| Сирно-творожна продукція                            | тис. тонн | 17.4    | 18.6    | 17.3    | -1.30     | -6.99%  |
| Максимальна виробнича потужність виробництва        | тис. тонн | 106     | 108     | 114     | 6.00      | 5.56%   |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції     | тис. грн. | 1234924 | 1498917 | 1543819 | 44902.00  | 3.00%   |
| Собівартість реалізованої продукції                 | тис. грн. | 1136429 | 1235779 | 1344276 | 108497.00 | 8.78%   |
| Валовий прибуток (збиток)                           | тис. грн. | 98495   | 263138  | 199543  | -63595.00 | -24.17% |
| Адміністративні витрати                             | тис. грн. | 49985   | 39875   | 42895   | 3020.00   | 7.57%   |
| Витрати на збут                                     | тис. грн. | 33292   | 40657   | 9884    | -30773.00 | -75.69% |
| Інші операційні витрати                             | тис. грн. | 8800    | 15789   | 52920   | 37131.00  | 235.17% |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | тис. грн. | 1228506 | 1332100 | 1449975 | 117875.00 | 8.85%   |
| Фінансові результати від операційної діяльності     | тис. грн. | 11850   | 175264  | 101104  | -74160.00 | -42.31% |
| Фінансові результати від до оподаткування           | тис. грн. | -2180   | 188862  | 98876   | -89986.00 | -47.65% |
| Чистий фінансовий результат - прибуток (збиток)     | тис. грн. | -4116   | 156159  | 81898   | -74261.00 | -47.55% |
| Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації     | коп.      | 99.48   | 88.87   | 93.92   | 5.05      | 5.68%   |
| Рентабельність діяльності                           | %         | -0.33%  | 10.42%  | 5.30%   | -5.11%    |         |
| Рентабельність продукції                            | %         | 8.67%   | 21.29%  | 14.84%  | -6.45%    |         |

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Данон Кремез»

Негативним є скорочення фінансових результатів підприємства у 2019 році. Так, валовий прибуток у звітному періоді скоротився на 63595,00 тис. грн. (24,17%), фінансові результати від операційної діяльності впали на 74160,00 тис. грн. (42,31%), чистий прибуток скоротився на 74261,00 тис. грн. (47,55%).

Погіршення фінансових результатів діяльності ПрАТ «Данон Кремез» у

2019 році було обумовлено зростанням витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 5,68%. Рентабельність продукції — економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.

У 2019 році цей показник склав 14,84%, що на 6,45% менше ніж у 2018 році. Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки. У 2019 році цей показник склав 5,30%, що на 5,11% менше ніж у 2018 році.

Підприємство ПрАТ «Данон Кремез» виготовляє продукцію за 9 асортиментними групами, що в сумі складає 72 види продукції, що показують широту асортименту продукції. Проаналізуємо обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Данон Кремез» у 2018-2019 рр. у натуральній формі за допомогою табл. 2.4.

З табл.2.4 видно, що обсяг виробництва забезпечується за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна; молоко питне; кисломолочна продукція. За 2019 рік відбулося загальне зростання обсягу виробництва продукції в натуральному виразі за рахунок зростання обсягу виробництва кисломолочної продукції на 4.5 тис. тонн (18,19%) та одночасного скорочення обсягу виробництва сирно-творожної продукції на 6,99% та молока питного на 0,87%.

Динаміка обсягів реалізованої продукції відтворює динаміку обсягів виробництва, але темп приросту обсягів реалізації кисломолочної продукції є нижчим за темп приросту обсягів виробництва даної продукції.

Таблиця 2.4

**Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Данон  
Кремез» у 2018-2019 рр.**

| Основний вид продукції   | Обсяг виробництва, тис.тонн |        |                  | Обсяг реалізованої продукції, тис.грн |        |                  |
|--------------------------|-----------------------------|--------|------------------|---------------------------------------|--------|------------------|
|                          | 2018р.                      | 2019р. | Відносне відх.,% | 2018р.                                | 2019р. | Відносне відх.,% |
| Молоко питне             | 11.5                        | 11.4   | -0.87%           | 281750                                | 297540 | 5.60%            |
| Кисломолочна продукція   | 23.8                        | 28.3   | 18.91%           | 673540                                | 817870 | 21.43%           |
| Сирно-творожна продукція | 18.6                        | 17.3   | -6.99%           | 543627                                | 428409 | -21.19%          |

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Данон Кремез»

Згідно проведеним розрахункам у 2019 році відбулося загальне зростання обсягу виробництва продукції в грошовому виразі за рахунок зростання обсягу виробництва молока питного на 5,6%, кисломолочної продукції на 21,43% та скорочення обсягу виробництва сирно-творожної продукції на 21,19%.

Динаміка обсягів реалізованої продукції відтворює динаміку обсягів виробництва, але темпи приросту обсягів реалізації за усіма асортиментними групами є нижчими за темпи приросту обсягів виробництва даної продукції. Розглянемо як змінилася частка кожної асортиментної групи в загальному обсязі реалізації продукції ПрАТ «Данон Кремез» за допомогою рис. 2.4.

З рис.2.4 видно, що найбільша частка в загальному обсязі реалізації продукції ПрАТ «Данон Кремез» за 2018-2019 рр. належить кисломолочній продукції, при цьому у 2019 році спостерігається її зростання з 44,16% до 49,65%.

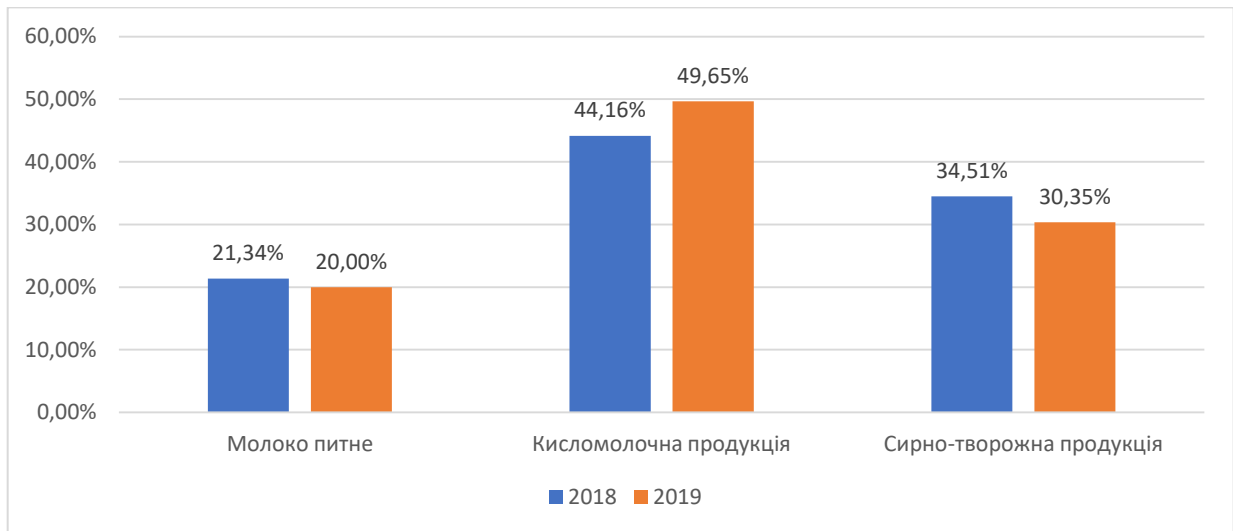


Рис. 2.4. Частка кожної асортиментної групи в загальному обсязі реалізації продукції ПрАТ «Данон Кремез» за 2018-2019 рр., %

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 2.5

**Елементи операційних витрат ПрАТ «Данон Кремез» за 2018-2019 рр.**

| Склад витрат                     | Сума витрат, тис.грн |         |         | Абс. відх (18-19), тис.грн | Відн. відх. (18-19),% |
|----------------------------------|----------------------|---------|---------|----------------------------|-----------------------|
|                                  | 2017 р.              | 2018р.  | 2019 р. |                            |                       |
| Матеріальні затрати              | 944570               | 1047624 | 1147798 | 100174.00                  | 9.56%                 |
| Витрати на оплату праці          | 39365                | 50470   | 81253   | 30783.00                   | 60.99%                |
| Відрахування на соціальні заходи | 8065                 | 10847   | 16518   | 5671.00                    | 52.28%                |
| Амортизація                      | 51662                | 71082   | 83624   | 12542.00                   | 17.64%                |
| Інші операційні витрати          | 190164               | 183248  | 148823  | -34425.00                  | -18.79%               |

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Данон Кремез»

З табл. 2.5 видно, що у 2019 році обсяг матеріальних затрат в загальній собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Данон Кремез» збільшився на 9,56% або 100174,00 тис.грн. Найбільшим відносним зростанням характеризувалася стаття «Витрати на оплату праці» - 60,99% та відповідно «Відрахування на соціальні заходи» - 52.28%. Інші операційні витрати скоротилися на 34425,00 тис.грн або 18,79%.

Проаналізуємо показники ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ліквідності ПрАТ «Данон Кремез» за 2018-2019 рр.**

| Показник                           | Нормативне значення | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення (2018-2019 рр), +/- |
|------------------------------------|---------------------|----------|----------|----------|--------------------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності  | 0,2-0,3             | 0.015    | 0.023    | 0.004    | -0.019                         |
| Коефіцієнт поточної ліквідності    | 2,0-3,0             | 0.681    | 0.670    | 0.693    | 0.023                          |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності     | >1                  | 0.589    | 0.563    | 0.508    | -0.055                         |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн | >0                  | -207901  | -142813  | -83380   | 59433                          |

Джерело: складене автором на основі звітності підприємства

Нормативним значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності вважається значення від 0,1 до 0,2. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. У ПрАТ «Данон Кремез» це показник скорочується від 0.023 у 2018 році до 0.004 у 2019 році.

Чистий оборотний капітал характеризує величину оборотного капіталу, вільного від короткострокових (поточних) фінансових зобов'язань, а саме ту частку обігових коштів, що профінансована із довгострокових джерел і яку не потрібно використовувати для погашення поточного боргу. Від'ємне значення означає, що підприємство не спроможне оплатити за рахунок оборотних активів свої короткострокові фінансові зобов'язання.

Спостерігається позитивна тенденція зростання показника у 2019 році на 59433 тис.грн., але разом з тим абсолютне значення залишається від'ємним (-83380 тис.грн).

Отже, коефіцієнти ліквідності, а також чистий оборотний капітал не відповідають нормі. Це означає, що підприємство неспроможне негайно

погасити поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність. У разі виникнення системної кризи ліквідності компанія може бути оголошена банкрутом. Розглянемо показники ділової активності підприємства за 2018-2019 роки (табл.2.7).

Коефіцієнт оборотності активів демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи (3,276 у 2018 році та 1.762 у 2019 році).

Фактично, скорочення значення показника на 1.514 говорить про те, що компанії необхідно більше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності.

*Таблиця 2.7*

**Показники ділової активності ПрАТ «Данон Кремез» за 2018-2019 рр.**

| Показники                                           | Рік   |        |       | Відхилення 2019-2018 ,+/- |
|-----------------------------------------------------|-------|--------|-------|---------------------------|
|                                                     | 2017  | 2018   | 2019  |                           |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 1.716 | 3.276  | 1.762 | -1.514                    |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 8.328 | 12.937 | 8.452 | -4.485                    |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 5.492 | 6.929  | 4.387 | -2.542                    |

Джерело складене автором на основі звітності підприємства

Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською (8.452 порівняно з 4.287 у 2019 році) означає, що ПрАТ «Данон Кремез» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Також, існує проблема постійного зниження оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Данон Кремез». Якщо в 2018 р дебіторська

заборгованість компанії зробила 6,929 обороти, то в 2019 р. - тільки 4,387 оборотів. Для вирішення проблеми необхідно відкоригувати поточну політику управління дебіторською заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги. Отже, проаналізувавши показники ділової активності ПрАТ «Данон Кремез» можна зробити висновки що ефективність використання активів компанії за 2019 рік погіршилась порівняно з 2018 роком .

Згідно з ресурсним підходом, який є домінуючим у сучасних дослідженнях, експортний потенціал підприємства визначається як здатність або можливості підприємства виробляти конкурентоспроможні товари і послуги, що можуть бути реалізовані на світових ринках. Для оцінки, частіше за все використовується інтегральна методика розрахунку експортного потенціалу підприємства Д. Сухих [28], яка дозволяє точніше відобразити можливості підприємства на зовнішньому ринку, за допомогою показників, певним чином зважених між собою. Перевага цього методу - простота в розрахунках і результати, що однозначно інтерпретуються :

$$K_k = \sqrt{\alpha * K_{вн} * (1 - \alpha) * K_{зовн}} \quad (2.1)$$

де  $K_{вн}$ - комплексна оцінка внутрішнього експортного потенціалу підприємства і розраховується за формулою:

$$K_{вн} = K_{сп} * K_{рва} * K_{рп} \quad (2.2)$$

де  $K_{сп}$  - показник співвідношення виробничої програми до виробничої потужності підприємства;

$K_{рва}$  - показник рентабельності виробничих активів;

$K_{рп}$  - показник рентабельності продукції;

$K_{зовн}$ - комплексна оцінка зовнішнього експортного потенціалу підприємства, що розраховується по наступній формулі :

$$K_{зовн} = K_{спвн} * K_{цр} * K_{марк} * K_{рпр}, \quad (2.3)$$

де Кспвн - показник співвідношення обсягу виробництва і обсягу продажів на експорт;

Кцр - доля продукції на цільовому ринку;

Кмарк - частка маркетингових витрат в загальній сумі витрат;

Крпр – показник рентабельності продажів;

$\alpha$  – коефіцієнт пов'язаності експортного потенціалу

Міжнародна торгова діяльність знаходиться під впливом економічної кон'юнктури, що виражається в коливальних процесах господарської діяльності. Під час підйому економічна кон'юнктура покращується, розширюються можливості виробництва і реалізації експортної продукції, що сприяє розвитку зовнішнього експортного потенціалу підприємства. Під час погіршення економічної кон'юнктури (спад, криза) зовнішній потенціал підприємства, навпаки, знижується, але збільшується внутрішній потенціал за рахунок інтенсифікації виробництва, економного використання ресурсів, створення необхідного базису для зростання виробництва. Залежність коефіцієнту пов'язаності експортного потенціалу від стану ринкової кон'юнктури наведено в табл.2.8

*Таблиця 2.8*

**Залежність коефіцієнта пов'язаності з станом ринкової кон'юнктури**

| Стан ринкової кон'юнктури | Коефіцієнт пов'язаності |                        | Разом |
|---------------------------|-------------------------|------------------------|-------|
|                           | Внутрішнього потенціалу | Зовнішнього потенціалу |       |
| Зростання                 | 0,3                     | 0,7                    | 1     |
| Стабілізація              | 0,5                     | 0,5                    | 1     |
| Спад                      | 0,7                     | 0,3                    | 1     |

Джерело: Складено на основі узагальнення [11]

В сумі коефіцієнти зв'язаності внутрішнього і зовнішнього експортного потенціалу повинні складати одиницю. Рівень розвитку експортного потенціалу

підприємства відбиває конкретне число, що дозволяє зробити один з наступних висновків :

1. Товар має значні недоліки і слід утриматися від виходу на зовнішній ринок.
2. Товар має декілька недоліків, але їх можна здолати і з часом вийти на зовнішній ринок.
3. Ніщо не перешкоджає експортній діяльності, товар можна виводити на зовнішній ринок в найближчий час.

Вихідні дані для розрахунку експортного потенціалу підприємства наведені в табл. 2.9.

Показник рентабельності продукції, що йде на експорт відображає ефективність реалізації на кожну гривню експортної продукції:

$$K_{rp} = \frac{\text{Прибуток від реалізації експорту}}{\text{Собівартість експорту}} * 100\% \quad (2.4)$$

$$K_{rp}(2018) = \frac{29508}{134879} * 100\% = 21.88\%$$

$$K_{rp}(2019) = \frac{20422}{141150} * 100\% = 14.48\%$$

Рентабельність виробничих активів може бути розрахована за формулою:

$$K_{рва} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Необоротні активи+Запаси}} * 100\% \quad (2.5)$$

$$K_{рва}(2018) = \frac{156159}{625126 + 46186} * 100\% = 23.36\%$$

$$K_{рва}(2019) = \frac{81898}{649142 + 50146} * 100\% = 11.71\%$$

*Таблиця 2.9*

**Показники для розрахунку експортного потенціалу підприємства ПрАТ  
«Данон Кремез»**

| Найменування Показника                          | Один. виміру | Рік      |          | Відхилення   |             |
|-------------------------------------------------|--------------|----------|----------|--------------|-------------|
|                                                 |              | 2018 рік | 2019 рік | абсолютне, ± | відносне, % |
| Прибуток від реалізації експорту                | тис. грн     | 29508    | 20442    | -9066        | -30.72%     |
| Собівартість експорту                           | тис. грн     | 134879   | 141150   | 6271         | 4.65%       |
| Чистий фінансовий результат - прибуток (збиток) | тис. грн.    | 156159   | 81898    | -74261       | -47.55%     |
| Необоротні активи                               | тис. грн     | 625126   | 649142   | 24016        | 3.84%       |
| Запаси                                          | тис. грн     | 46186    | 50146    | 3960         | 8.57%       |
| Обсяг виробництва експортної продукції          | тис. тонн.   | 5.4      | 5.3      | -0.1         | -1.85%      |
| Виробнича потужність підприємства               | тис. тонн.   | 108      | 114      | 6            | 5.56%       |
| Обсяг виробництва продукції                     | тис. тонн    | 53.9     | 57       | 3.1          | 5.75%       |
| Виручка від реалізації експорту                 | тис. грн.    | 164860   | 162100   | -2760        | -1.67%      |
| Маркетингові витрати на експортну продукцію     | тис. грн.    | 473      | 508      | 35           | 7.40%       |

Джерело: складене автором на основі звітності підприємства

Показник співвідношення виробничої програми до виробничої потужності підприємства розраховується за формулою:

$$K_{\text{сп}} = \frac{\text{Обсяг виробництва експортної продукції}}{\text{Виробнича потужність підприємства}} * 100\% \quad (2.6)$$

$$K_{\text{сп}}(2018) = \frac{5.4}{108} * 100\% = 5.00\%$$

$$K_{\text{сп}}(2019) = \frac{5.3}{114} * 100\% = 4.65\%$$

Показник співвідношення обсягу виробництва і обсягу продажів на експорт розраховується за формулою:

$$K_{\text{спвн}} = \frac{\text{Обсяг виробництва експортної продукції}}{\text{Обсяг виробництва продукції}} * 100\% \quad (2.7)$$

$$K_{\text{спвн}}(2018) = \frac{5.4}{53.9} * 100\% = 10.02\%$$

$$K_{спвн}(2019) = \frac{5.2}{57} * 100\% = 9.30\%$$

Показник рентабельності продажів експортної продукції:

$$K_{рпр} = \frac{\text{Прибуток від реалізації експорту}}{\text{Виручка від реалізації експорту}} * 100\% \quad (2.8)$$

$$K_{рпр}(2018) = \frac{29508}{164860} * 100\% = 17,90\%$$

$$K_{рпр}(2019) = \frac{20442}{162100} * 100\% = 12.61\%$$

Частка маркетингових витрат в загальній сумі витрат розраховується за формулою:

$$K_{марк} = \frac{\text{Маркетингові витрати на експортну продукцію}}{\text{Собівартість експорту}} * 100\% \quad (2.9)$$

$$K_{марк}(2018) = \frac{473}{134870} * 100\% = 0.35\%$$

$$K_{марк}(2019) = \frac{508}{141150} = 0.36\%$$

Комплексна оцінка внутрішнього експортного потенціалу підприємства складатиме:

$$K_{вн}(2018) = 0.05 * 0.2336 * 0.2188 = 0.002545$$

$$K_{вн}(2019) = 0.0465 * 0.1171 * 0.1448 = 0.000789$$

Комплексна оцінка зовнішнього експортного потенціалу підприємства складатиме:

$$K_{зовн}(2018) = 0.1002 * 0.01 * 0.0035 * 0.1790 = 0.00000063,$$

$$K_{зовн}(2019) = 0.0930 * 0.01 * 0.0036 * 0.1261 = 0.00000042,$$

Загальний коефіцієнт експортного потенціалу ПрАТ «Данон Кремез» за 2018-2019 роки складатиме:

$$K_{к}(2018) = \sqrt{0,5 * 0,2545 * (1 - 0,5) * 0,00000063} = 0,00002$$

$$K_{к}(2019) = \sqrt{0,5 * 0,0879 * (1 - 0,5) * 0,00000042} = 0,0000091$$

Отримані показники свідчать про скорочення експортного потенціалу, він скоротився в 2019 році майже на 200% відносно 2018 року. Це було пов'язано з дією сукупності чинників:

- скороченням прибутку від експортної діяльності на 9066 тис.грн або 30.72%;
- скороченням обсягу виробництва експортної продукції на 1.85%;
- зростанням маркетингових витрат на експортну продукції на 7.4%;

Таким чином, це загрозливе явище, що потребує негайних дій з боку керівництва підприємства: розробки нової маркетингової політики, оновлення асортименту експортної продукції, підвищення її якості та стимулювання обсягу експортних продажів.

Для оцінки ефективності імпорتنих операцій сформує таблицю вихідних даних 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Вихідні дані для аналізу ефективності імпорتنих операцій**

| Показник                                                                         | Одиниця виміру | Рік     |       |       | Відхилення 2019-2018 рр |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|-------|-------|-------------------------|----------|
|                                                                                  |                | 2017    | 2018  | 2019  | Абс.                    | Відн., % |
| Обсяг імпорту - Сичужний фермент (тип - NATURAL CALF RENNET) Silver Line (Індія) | тонн           | 32.7    | 36.7  | 38.4  | 1.7                     | 4.63%    |
|                                                                                  | тис.грн        | 12229.8 | 13789 | 14364 | 575                     | 4.17%    |
| Обсяг імпорту - Сиворотковий пермеат (тип – VARIOLAC) Alliance Zone (Канада)     | тонн           | 44.9    | 46.2  | 48    | 1.8                     | 3.90%    |
|                                                                                  | тис грн        | 27703.3 | 28430 | 30622 | 2192                    | 7.71%    |
| Загальна вартість імпорту                                                        | тис.грн        | 39933.1 | 42219 | 44986 | 2767                    | 6.55%    |
| Маркетингові витрати на здійснення імпорتنих операцій                            | тис.грн        | 945     | 1189  | 1268  | 79                      | 6.64%    |

|                                                       |                   |         |         |         |        |         |
|-------------------------------------------------------|-------------------|---------|---------|---------|--------|---------|
| Собівартість реалізованої продукції                   | тис.грн           | 1136429 | 1235779 | 1344276 | 108497 | 8.78%   |
| Чистий фінансовий результат                           | тис.грн           | -4116   | 156159  | 81898   | -74261 | -47.55% |
| Частка витрат на імпорт в собівартості                | %                 | 3.51%   | 3.42%   | 3.35%   | -0.07% |         |
| Економічна ефективність імпорту                       | %                 | 2.366%  | 2.816%  | 2.819%  | 0.002% |         |
| Чистий прибуток на грошову одиницю імпортного обороту | тис.грн / тис.грн | -0.103  | 3.699   | 1.821   | -1.878 | -50.78% |

Джерело: складене автором на основі звітності підприємства

Результати аналізу показують, що загальний обсяг імпорту зріс на 2767 тис.грн, або на 6.55%. Разом з тим, обсяг імпорту у натуральному виразі зріс тільки на 4,22%, що вказує на загальне підвищення цін на імпортну сировину і обумовлює необхідність оптимізації імпортних закупівель.

Частка витрат на імпорт в собівартості продукції підприємства скоротилася з 3.42% до 3.35%. Це пояснюється як зростанням загального обсягу імпорту від 42219 тис.грн до 44986 тис.грн так і одночасним зростанням обсягу собівартості реалізованої продукції від 1235779 тис.грн до 1344276 тис.грн. Таким чином, економічна ефективність імпорту зростає від 2.816% до 2.819%, Враховуючи, що підприємство отримує прибуток протягом 2018-2019 років, чистий прибуток на одиницю імпортного обороту скорочується на 50.78%.

ПрАТ «Данон Кремез» є номером один на ринку дитячого харчування з великою часткою, її найближчими конкурентами є ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» (ТМ «Агуша») та ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Проаналізувати конкурентів нам допоможе Модель 111 – 555 та метод вивчення профілю об'єкта. Модель 111 – 555 метод полягає в оцінці конкурентоспроможності, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна.

Шкала оцінювання була обрана від 1 до 5 балів, де один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів - високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал - це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції - найгірша. За результатами досліджень були отримані такі комбінації (табл. 2.11): Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» - 542 , ПрАТ «Данон Кременз » -552 , ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»- 541.

Таким чином , проаналізувавши усі фактори можна дійти висновку , що ПрАТ «Данон Кременз» має досить високі показники порівняно з конкурентами.

Також для оцінки використаємо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.12). Матриця конкурентного профілю – інструмент аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку. Профіль у даному випадку являє собою сукупність специфічних параметрів, які характеризують ПрАТ «Данон Кременз» і завдяки яким підприємство відоме цільовій групі споживачів.

*Таблиця 2.11*

**Модель 111 – 555 для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Данон Кременз», 2019 рік**

| Фактор                 | Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» | ПрАТ «Данон Кременз» | ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна» |
|------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------|
| Ціни                   | 2                                                         | 2                    | 1                            |
| Якість                 | 5                                                         | 5                    | 5                            |
| Конкурентоспроможність | 4                                                         | 5                    | 4                            |

Джерело побудоване автором на основі власних досліджень

Провівши аналіз за методом конкурентного профілю видно, що ПрАТ «Данон Кременз» є конкурентоспроможним підприємством і посідає найбільш вигідну конкурентну позицію з оцінкою 451 .

Важливу увагу слід приділити таким параметрам як : якість продукції та її смакові якості , частка ринку яку займає підприємство , ціна продукції , також кваліфікація персоналу та наявність нового обладнання.

Отже, отримані результати свідчать, що філія займає середню конкурентну позицію серед провідних виробників у галузі молочної продукції для дітей . За роки свого існування ПрАТ «Данон Кремез» міцно закріпилася на лідерських позиціях у своїй категорії та претендує на завоювання ніші на ринках ЄС.

Таблиця 2.12

### Матриця конкурентного профілю 2019 рік

| Фактор                          | Оцінка фактора | Філія ТДВ<br>«Яготинський<br>маслозавод»<br>«Яготинське для<br>дітей» |                | ПрАТ «Данон<br>Кремез» |                | ПАТ «Вімм-Білл-<br>Данн Україна» |                |
|---------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|
|                                 |                | Рейтинг                                                               | Заг.<br>оцінка | Рейтинг                | Заг.<br>оцінка | Рейтинг                          | Заг.<br>оцінка |
| 1. Частка ринку                 | 0,13           | 5                                                                     | 0,65           | 4                      | 0,52           | 4                                | 0,52           |
| 2. Обсяг продажу продукції      | 0,12           | 5                                                                     | 0,6            | 5                      | 0,6            | 4                                | 0,48           |
| 3. Якість продукції             | 0,2            | 4                                                                     | 0,8            | 5                      | 1              | 4                                | 0,8            |
| 4. Ціна продукції               | 0,13           | 4                                                                     | 0,52           | 3                      | 0,39           | 3                                | 0,39           |
| 5. Фінансові можливості         | 0,11           | 4                                                                     | 0,44           | 5                      | 0,55           | 3                                | 0,33           |
| 6. Упаковка                     | 0,09           | 3                                                                     | 0,27           | 5                      | 0,45           | 4                                | 0,36           |
| 7. Кваліфікований персонал      | 0,12           | 4                                                                     | 0,48           | 5                      | 0,6            | 4                                | 0,48           |
| 8. Технологічно нове обладнання | 0,10           | 5                                                                     | 0,5            | 4                      | 0,4            | 4                                | 0,4            |
| Всього                          | 1,00           |                                                                       | 4,26           |                        | 4,51           |                                  | 3,76           |

Джерело побудоване автором на основі власних досліджень

## 2.4 Оцінка рівня фінансової стабільності підприємства та загрози банкрутства

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його виробничо-господарської діяльності у світлі довгострокової перспективи. Стабільність діяльності підприємства пов'язана із загальною структурою капіталу. Мірою його залежності від кредиторів і інвесторів.

Поточна фінансова стійкість, як і в довгостроковому плані, характеризується співвідношенням власних і позикових засобів. Треба помітити, що цей показник дає лише загальну оцінку фінансової стійкості.

Таблиця 2.13

### Аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Данон Кремез», т.грн.

| № з/п | Найменування показника                              | На кінець 2017 року   | На кінець 2018 року   | На кінець 2019 року   | Відхилення 2018-2019 рік |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1     | Власний капітал                                     | 347195                | 482313                | 564211                | 81898                    |
| 2     | Необоротні активи                                   | 55190                 | 625126                | 649143                | 24017                    |
| 3     | Наявність власних обігових коштів                   | -57881                | -142813               | -84932                | 57881                    |
| 4     | Довгострокові кредити й позикові кошти              | 94                    | 0                     | 1565                  | 1565                     |
| 5     | Обіговий капітал                                    | -57787                | -142813               | -83367                | 59446                    |
| 6     | Короткострокові кредити й позики                    | 431566                | 393715                | 231710                | -162005                  |
| 7     | Джерела формування запасів                          | 373779                | 250902                | 148343                | -102559                  |
| 8     | Загальна величина запасів і витрат                  | 58365                 | 46186                 | 50146                 | 3960                     |
| 9     | Надлишок (+), дефіцит (-) власних оборотних коштів  | -431660               | -188999               | -135078               | 53921                    |
| 10    | Надлишок (+), дефіцит (-) обігових коштів           | -116152               | -188999               | -133513               | 55486                    |
| 11    | Надлишок (+), дефіцит (-) джерел формування запасів | 315414                | 204716                | 98197                 | 106519                   |
| 12    | Тип фінансової ситуації за ступенем стійкості       | Фінансова нестійкість | Фінансова нестійкість | Фінансова нестійкість |                          |

Джерело складене автором на основі звітності підприємства

Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке переважно за рахунок власних джерел покриває засоби, вкладені в активи; не допускає не виправданої дебіторської і кредиторської заборгованості; розплачується в строк по своїх зобов'язаннях. Здатність підприємства погашати зобов'язання в довгостроковій перспективі визначається співвідношенням власних і позикових коштів та їх структурою.

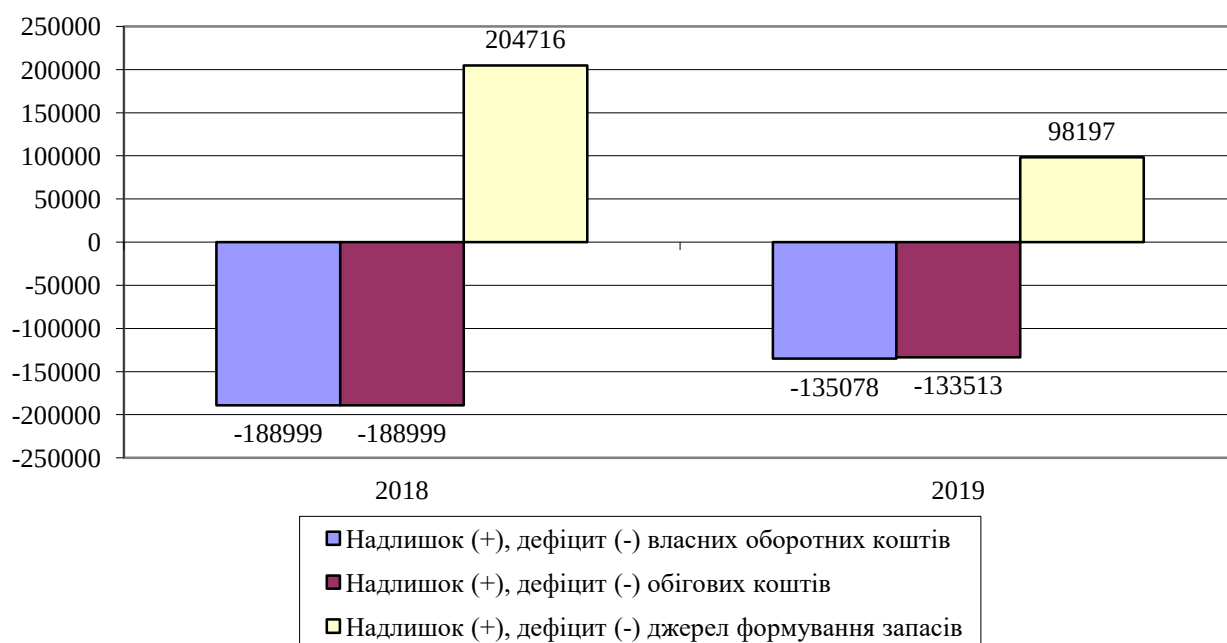


Рис. 2.5 Надлишки або дефіцити джерел покриття запасів і витрат

Джерело складене автором на основі звітності підприємства

Виконані розрахунки свідчать, що підприємство перебуває в стані фінансової нестійкості, як на початку, так і наприкінці періоду аналізу. За останній період збільшився власний капітал на 81898 тис. грн. і величина необоротних активів на 24017 тис. грн, кількість власних обігових коштів і обіговий капітал також зросли на 57881 тис. грн. і 59446 тис. грн. відповідно. В свою чергу джерела формування запасів зменшилися на 162005 тис. грн. Власний капітал переважає в структурі пасивів але його сума не достатня для

фінансування необоротних активів і частини обігових коштів. Проте тільки за рахунок поточних зобов'язань підприємство спроможне профінансувати формування запасів та затрат.

Банкрутство є наслідком розвитку кризової фінансової стійкості, коли підприємство проходить шлях від епізодичної до стійкої неплатоспроможності. Передумовою банкрутства є тривала нестабільна стійкість фінансів підприємства, неефективне їх використання [34].

Найбільш поширеним методом оцінки ймовірності банкрутства підприємства є запропонована американським фінансистом Е. Альтманом Z-модель на основі п'яти факторів:

$$Z = 0,717 K1 + 0,847 K2 + 3,107 K3 + 0,42 K4 + 0,995 K5 \quad (2.10)$$

K1 – частка оборотних засобів у активах, тобто відношення поточних активів до загальної суми активів підприємства;

K2 – рентабельність активів, тобто відношення чистого прибутку до загальної суми активів;

K3 – рентабельність активів, обчислена за валовим прибутком;

K4- коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу;

K5- віддача всіх активів, тобто відношення чистого доходу загальної суми активів.

Коефіцієнти 1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 1,0 – вибрано емпірично в результаті аналізу великої кількості підприємств [32]. Залежно від значення Z прогнозується ймовірність банкрутства:

- до 1,8 – дуже висока;
- від 1,81 до 2,7 – висока;
- від 2,8 до 2,9 – можлива;
- понад 2,9 – дуже низька.

Таблиця 2.14

**Прогноз ймовірності банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» (модель  
Альтмана)**

| Показник                                                        | Результат за 2018р. | Результат за 2019 р. | Відхилення |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|------------|
| Частка оборотних засобів у активах (K1)                         | 0.317               | 0.224                | -0.092     |
| Рентабельність активів, обчислена за чистим прибутком (K2)      | 0.503               | 0.648                | 0.145      |
| Рентабельність активів, обчислена за валовим прибутком (K3)     | 0.171               | 0.098                | -0.073     |
| Коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу (K4) | 0.030               | 0.048                | 0.018      |
| Віддача всіх активів (K5)                                       | 1.638               | 1.845                | 0.206      |
| Z-показник ймовірності банкрутства                              | 2.826               | 2.869                | 0.043      |
| Оцінка можливості банкрутства                                   | Можлива             | Можлива              |            |

Джерело: власні розрахунки автора

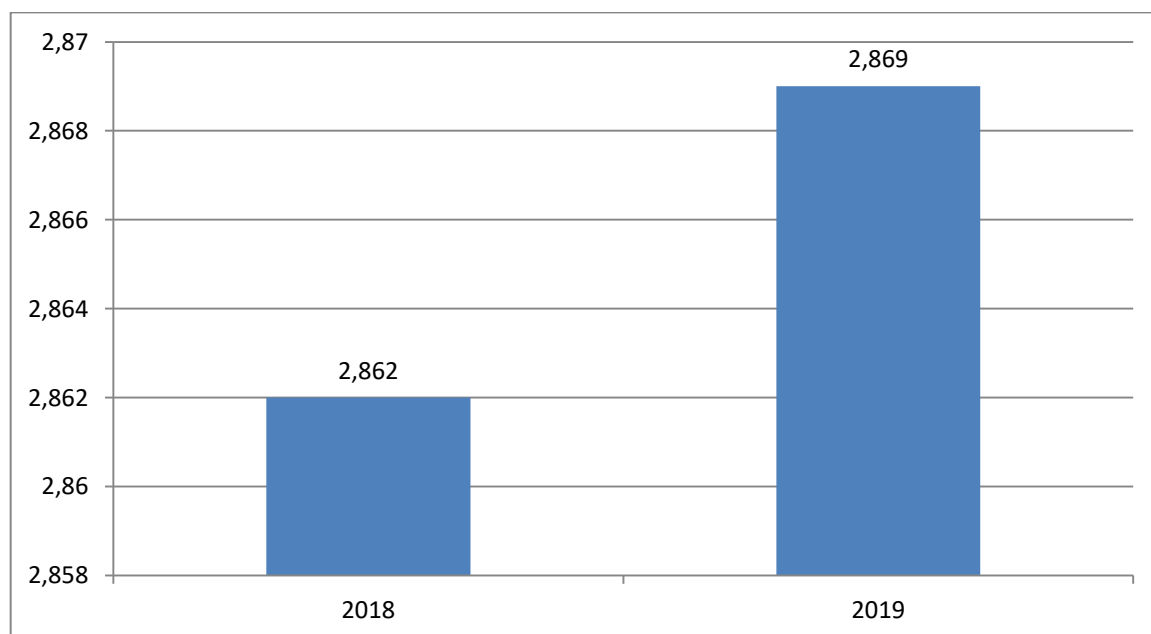


**Рис. 2.6 Прогноз ймовірності банкрутства (модель Альтмана)**

Джерело: власні розрахунки

Ймовірність банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» протягом 2018-2019 рр. мала тенденцію до змін, а саме у 2018 р. – можливість банкрутства була можливою (2.862), а у 2019 р. ситуація трохи стала краще (2.869). Можна зробити висновок, що діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі

Однією з найвідоміших є модель Сайфуліна-Кадикова [8]. Оцінка рівня фінансового стану в цій моделі здійснюється за рейтинговим числом  $Z$ :

$$Z = 2 K_{звк} + 0,1 K_{пл} + 0,08 K_i + 0,45 K_{ч} + K_{вк}, \quad (2.11)$$

де  $K_{звк}$ - коефіцієнт забезпеченості власним капіталом ( $K_{звк} > 0,1$ );

$K_{пл}$  - коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{пл} > 2$ );

$K_i$  — інтенсивність обігу капіталу, що авансується, яка характеризує обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну грошову одиницю коштів, вкладених у діяльність підприємства ( $K_i > 2,5$ );

$K_{ч}$  - коефіцієнт менеджменту, характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації;

$K_{вк}$  - рентабельність власного капіталу - відношення загального прибутку до власного капіталу ( $K_{вк} > 0,2$ ).

Якщо рейтингове число  $Z > 1$ , то підприємство знаходиться у задовільному стані;  $Z < 1$ , то це характеризує стан підприємства як незадовільний.

У таблиці 2.15 представлені результати розрахунку рейтингового числа моделі Сайфуліна-Кадикова.

Відповідно до результатів проведених розрахунків, у 2018-2019 роках згідно моделі Сайфуліна-Кадикова стан підприємства вважався незадовільним.

Разом з тим, спостерігалася позитивна тенденція збільшення Z-показника на 2.595 одиниць.

Таблиця 2.15

**Прогноз ймовірності банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» (модель Сайфуліна-Кадикова)**

| Показник                                                                                              | Результат за 2018р.             | Результат за 2019 р.            | Відхилення |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------|
| Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом (Кзвк)                                                    | -3.092                          | -1.662                          | 1.43       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)                                                                 | 0.670                           | 0.690                           | 0.02       |
| Інтенсивність обігу капіталу, що авансується (Ки)                                                     | 3.107                           | 2.736                           | -0.371     |
| Коефіцієнт менеджменту, характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки (Км) | 0.175                           | 0.129                           | -0.046     |
| Рентабельність власного капіталу (Квк)                                                                | 0.391                           | 0.175                           | -0.216     |
| Z-показник ймовірності банкрутства                                                                    | -5.398                          | -2.803                          | 2.595      |
| Оцінка можливості банкрутства                                                                         | Можлива<br>(незадовільний стан) | Можлива<br>(незадовільний стан) |            |

Джерело: власні розрахунки автора

Перш за все, це було пов'язано з зростанням коефіцієнту забезпеченості власним капіталом на 1.43 одиниці. Але, одночасно, рентабельність власного капіталу скоротилася на 0.216 одиниць, погіршилося значення коефіцієнту менеджменту та обігу авансованого капіталу.

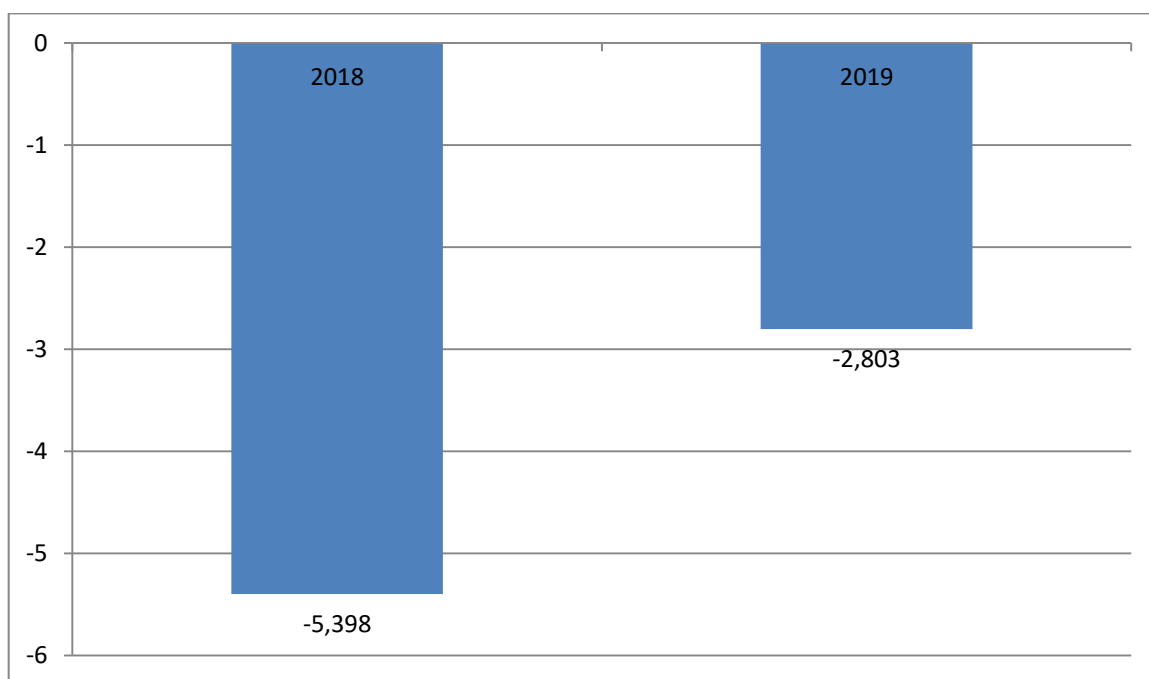


Рис. 2.4 Прогноз ймовірності банкрутства (модель Сайфуліна-Кадикова)

Джерело: власні розрахунки

Основною цільовою спрямованістю використання результатів проведеної оцінки має бути розробка етапів, важелів, заходів фінансової стабілізації підприємства.

Сама фінансова стабілізація повинна послідовно здійснюватися за такими основними етапами: усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової стійкості; зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання. Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства мають відповідати певні механізми: оперативний, тактичний, і стратегічний.

## Висновки до розділу 2

Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати такі висновки.

1. Приватне акціонерне товариство "Кременчуцький міськмолкозавод" входить до складу компанії "Данон Україна". ПрАТ "Данон Кременз" спеціалізується на переробці молока та виготовленні молочних продуктів

брендів, які належать Групі "Данон". Традиційною продукцією заводу є продукція торгових марок "Простоквашино", "Растішка" та ін. Максимальна виробнича потужність заводу, складає 114 тис т/рік за 2019 рік. В той же час, фактично у 2016- 2018 обсяг виробництва складав близько 60 тис т/рік.

2. Відповідно до зростання обсягів виробництва продукції в натуральному вираженні, у 2019 році зріс обсяг виробництва продукції у вартісному вираженні (чистий дохід від реалізації і становив 1543819 тис. грн., що на 3,00% більше ніж у 2018 році. Темпи зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році становили 8,78%, що перевищувало показники зростання чистого доходу. Таким чином, темп скорочення валового прибутку склав 24,17%, а у абсолютних значенням скороченням на 63595.00 тис. грн.

3. Негативним є скорочення фінансових результатів підприємства у 2019 році. Так, валовий прибуток у звітному періоді скоротився на 63595,00 тис. грн. (24,17%), фінансові результати від операційної діяльності впали на 74160,00 тис. грн. (42,31%), чистий прибуток скоротився на 74261,00 тис. грн. (47,55%). Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською (8.452 порівняно з 4.287 у 2019 році) означає, що ПрАТ «Данон Кремез» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій..

4. Існує проблема постійного зниження оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Данон Кремез». Якщо в 2018 р дебіторська заборгованість компанії зробила 6,929 обороти, то в 2019 р. - тільки 4,387 оборотів. Для вирішення проблеми необхідно відкоригувати поточну політику управління дебіторською заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги. Результати

аналізу показують, що загальний обсяг імпорту зріс на 2767 тис.грн, або на 6.55%. Разом з тим, обсяг імпорту у натуральному виразі зріс тільки на 4,22%, що вказує на загальне підвищення цін на імпортну сировину і обумовлює необхідність оптимізації імпортних закупівель.

5. Частка витрат на імпорт в собівартості продукції підприємства скоротилася з 3.42% до 3.35%. Це пояснюється як зростанням загального обсягу імпорту від 42219 тис.грн до 44986 тис.грн так і одночасним зростанням обсягу собівартості реалізованої продукції від 1235779 тис.грн до 1344276 тис.грн. Таким чином, економічна ефективність імпорту зростає від 2.816% до 2.819%, Враховуючи, що підприємство отримує прибуток протягом 2018-2019 років, чистий прибуток на одинцю імпортного обороту скорочується на 50.78%.

6. Виконані розрахунки свідчать, що підприємство перебуває в нестійкому, як на початку, так і наприкінці року. За аналізований період збільшився власний капітал (491989 т. грн.) і величина необоротних активів (506700 тис. грн), кількість же власних обігових коштів і обіговий капітал знизився на 14711 т. грн. і 17697 т.грн. відповідно. В свою чергу джерела формування запасів на 14324 тис. грн. Власний капітал переважає в структурі пасивів і його сума достатня для фінансування необоротних активів і частини обігових коштів.

7. Ймовірність банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» протягом 2018-2019 рр. мала тенденцію до змін, а саме у 2018 р. – можливість банкрутства була можливою (2.862), а у 2019 р. ситуація трохи стала краще (2.869). Можна зробити висновок, що діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ САНАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ДАНОН КРЕМЕЗ»**

#### **3.1. Напрямки вдосконалення системи санаційного управління молокопереробного підприємства ЗЕД**

Функціонування системи санаційного управління молокопереробного підприємства має передбачати взаємозв'язок цілей і завдань кожного рівня, вибираючи оптимальні шляхи реалізації рішень. Основне призначення функціонування цієї системи є забезпечення фінансово-господарської рівноваги, досягнення визначеної ефективності діяльності та поставлених цілей і завдань подальшого розвитку підприємства, створення і реалізація умов, що забезпечують фінансову безпеку підприємства. Ці умови визначені, виходячи з критеріїв оцінки фінансової безпеки та її рівня.

В якості важливих умов, які враховуються в структурі системи санаційного управління підприємства є: мінімізація витрат підприємства та адаптація до нововведень. Ці умови здатні надати найбільший вплив на формування прибутку підприємства, забезпечуючи тим самим його фінансову безпеку.

Щодо структури системи санаційного управління молокопереробного підприємства, до неї необхідно включити: підсистему управління прибутком на основі його взаємозв'язку з витратами та обсягом реалізації («CVP» аналіз); операційний леверидж; фінансовий леверидж; збалансування і синхронізацію грошових потоків; фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства; механізми нейтралізації фінансових ризиків: уникнення, лімітування, хеджування, диверсифікацію, розподіл, страхування; оптимізацію портфеля фінансових інвестицій та ін.

З точки зору процесно-функціонального підходу, управління фінансовою безпекою визначимо як поетапний, безперервний процес виконання управлінських функцій, які характеризують його зміст. Головними функціями управління фінансовою безпекою молокопереробного підприємства визначимо наступні: організація, аналіз, планування, мотивація та контроль.

У досліджуваних нами молокопереробному підприємстві санаційне управління здійснюється організаційними структурними одиницями: фінансово-економічним відділом (діагностика фінансового стану, нейтралізація фінансових ризиків тощо); маркетинговим відділом (моніторинг зовнішнього середовища, конкурентна розвідка тощо) та юридичним відділом (правовий захист), відділом кадрів (підбір персоналу) та іншими. Спеціальний підрозділ при такому управлінні не створювався. Зростання кількості загроз, ризиків і небезпек у господарській діяльності зумовлюють необхідність створення спеціалізованого підрозділу (відділу, служби) фінансової безпеки на підприємстві.

Спеціалізований підрозділ (відділ, служба) санаційного управління – підрозділ фінансової безпеки - підприємства має бути штатним структурним підрозділом, який підпорядковується безпосередньо його першому керівникові (власнику) і організовує у взаємодії з іншими структурними підрозділами (а також за необхідності, органами державної влади та управління, іншими зовнішніми суб'єктами) розроблення, реалізацію та контроль виконання заходів щодо захисту фінансових інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз (рис 3.1).

Забезпечення антикризової діяльності та розвитку молокопереробних підприємств не повинно розглядатись як проблема одного функціонального підрозділу підприємства. На стан санаційного управління впливають рішення, що приймаються на всіх рівнях системи управління (по системі вертикально-ієрархічних та функціонально-горизонтальних зв'язків). Тому при організації

дієвої санаційної системи слід враховувати особливості організаційно-управлінської структури управління й оперативно змінювати її.

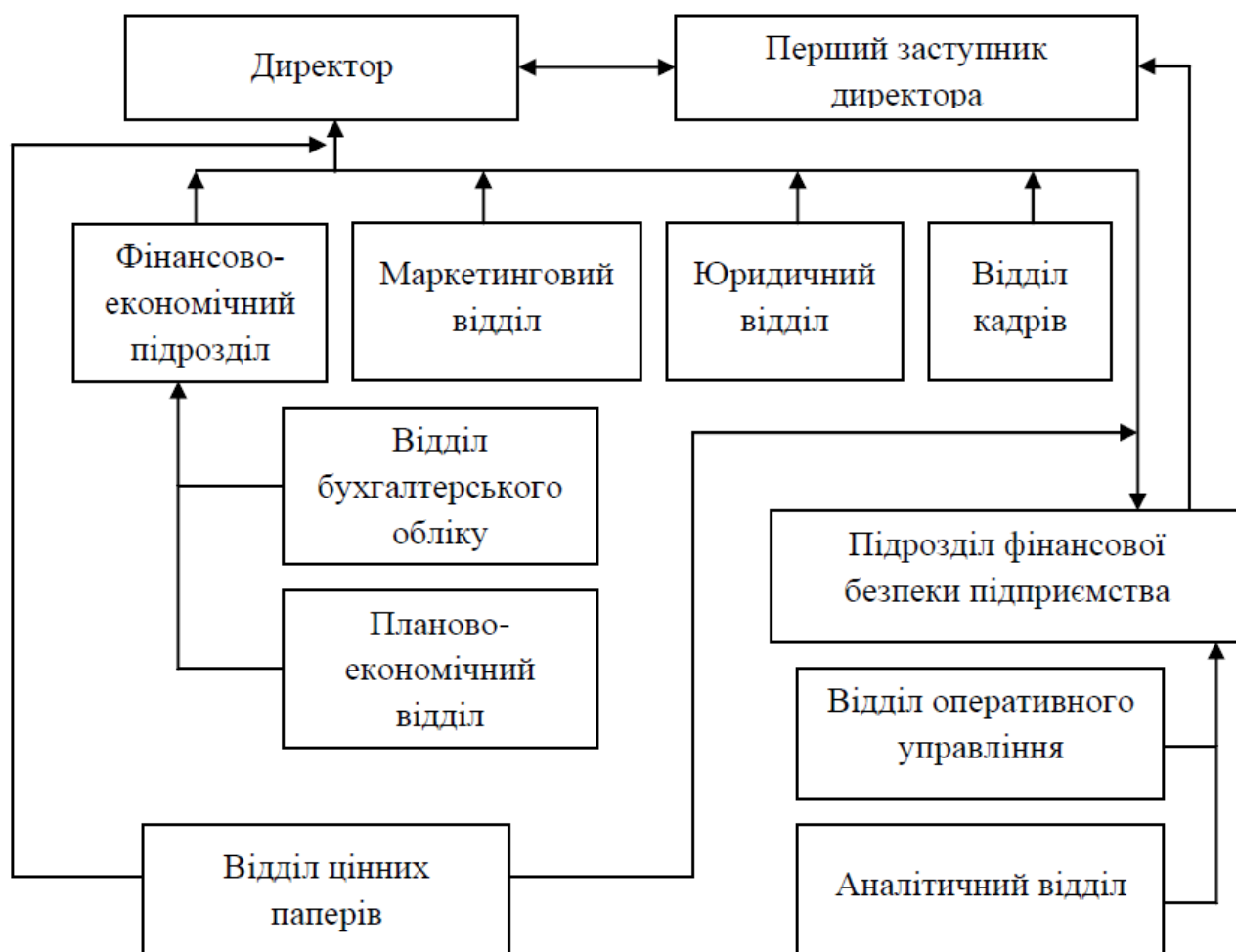


Рис. 3.1. Організаційна структура санаційного управління молокопереробного підприємства з створенням спеціалізованого підрозділу

Джерело: авторська розробка.

Враховуючи множинність та різноплановість чинників, що викликають кризу на підприємстві, а також їх ситуативну природу, в кожній організації слід створювати власний банк можливих загроз у розрізі їх об'єктів та банк можливих варіантів заходів з їх усунення. Особливо дієвим при цьому є

розробка банку заходів, що носять попереджуючий превентивний характер. Не викликає сумнів створення такого банку і з огляду на забезпечення оперативності прийняття рішень у системі поточного реагування на певну фінансову чи виробничо-господарську ситуацію.

Проблему ефективного санаційного управління слід розглядати та вирішувати, базуючись на міждисциплінарному підході, який включає в себе, перш за все, аспекти правового, фінансово-економічного, інформаційного, соціально-психологічного характеру. Усі методи та організаційні форми захисту не повинні виходити за межі чинного законодавства, оскільки в кінцевому випадку недотримання цієї вимоги призводить до затяжних судових та арбітражних процесів, які підривають не тільки фінансово-економічні, а й морально-етичні позиції підприємства на бізнесовому просторі. Особливо слід зауважити, що система санаційного управління нерозривно пов'язана із загальною стратегією та тактикою діяльності й розвитку підприємства, яка формується, насамперед, такими складовими їх політики як маркетингова, інвестиційно-інноваційна, кадрова, інформаційна, зовнішньо-економічна тощо, ефективність функціонування яких забезпечується властивими їм методами та інструментами.

З метою активізації та досконалого використання нових фінансових інструментів, що впроваджуються на вітчизняному фінансовому ринку та в практику суб'єктів господарювання, організувати систему постійного інформування, навчання та підвищення кваліфікації фахівців фінансово-економічних підрозділів підприємства з метою оволодіння методичними прийомами використання фінансових інновацій, правовими інструментами їх забезпечення та ефективною системою організаційних заходів їх впровадження. При цьому, значну увагу слід звертати на особливості аналізу та оцінки фінансових ризиків, пов'язаних із впровадженням кожного нового інструменту,

їх правовій захищеності, відповідності існуючій ринковій інфраструктурі, перспективам ліквідності фінансових інструментів на вторинному ринку.

Механізм реалізації політики санаційного управління та фінансової стабілізації на ПрАТ «Данон Кремез» у загальному вигляді представимо на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Реалізація політики санаційного управління та фінансової стабілізації на ПрАТ «Данон Кремез»

Джерело: авторська розробка.

Перший етап визначає фінансову стратегію молокопереробного підприємства (формування довгострокових цілей фінансової діяльності) і залежить від особливостей здійснення управління фінансовою безпекою

підприємства. Тому виникає необхідність у здійсненні класифікації підприємств за наступними ознаками: форма власності (державна, колективна, приватна); організаційно-правова форма діяльності (товариство, кооператив, комунальне підприємство); галузева ознака (сфера матеріального виробництва, обслуговування, посередницька діяльність); розмір підприємства (велике, середнє, мале); розмір власного капіталу; монопольне становище на ринку (спеціалізоване, багатопрофільне); виробнича характеристика й структура підприємства, технологічний цикл; стадія життєвого циклу (створення, розвиток, поділ на дочірні підприємства, банкрутство).

Другий етап реалізації фінансової політики полягає у формуванні тактики управління фінансовою безпекою, а саме: в маркетингових дослідженнях, прийнятті цінових рішень, орієнтації в сегментах фінансового ринку, управлінні основним і оборотним капіталом, забезпеченні фінансовими ресурсами, збалансуванні термінів надходження грошових коштів, забезпеченні рентабельності тощо.

На третьому етапі створюється фінансовий підрозділ, у функції якого входить визначення фінансової стратегії підприємства та її реалізації. За розмірами такий підрозділ може бути представлений управлінням, відділом, або функції підрозділу покладено на штатну одиницю підприємства (директор, заступник, головний бухгалтер).

Така загальна модель стратегії підприємства та стратегії управління фінансовими ресурсами актуалізована специфікою зовнішньо-економічної діяльності досліджуваного підприємства, глобалізацією економіки, інтернаціоналізацією ринків.

Санаційне управління молокопереробних підприємств визначається як цілеспрямована діяльність, яка полягає у постійному процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на зменшення негативного

впливу ризиків та загроз і досягнення максимального рівня фінансової безпеки молокопереробних підприємств.

За результатами аналізу проведеного в аналітичному розділі філією ПрАТ «Данон Кремез» прогноз не дуже втішний, оскільки спостерігається зменшення фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт). У зміцненні фінансового стану досліджуваного підприємства вирішальну роль відіграє інноваційна складова, що полягає у застосуванні планування діяльності підприємства для досягнення його цілей, ефективно проводячи розподіл фінансів між наміченими програмами, а також здійснення контролю за досягненням результатів виконання запланованих програм. Для ефективного поєднання намічених цілей програм і шляхів їх досягнення необхідно виділити проблеми, які заважають досягненню намічених цілей, опрацювати загрози, що можуть виникнути в діяльності підприємств.

Отже, основне призначення функціонування системи санаційного управління є забезпечення фінансово-господарської рівноваги, досягнення визначеної ефективності діяльності та поставлених цілей і завдань подальшого розвитку підприємства, створення і реалізація умов, що забезпечують фінансову безпеку підприємства. В якості важливих умов, які враховуються в структурі системи санаційного управління є мінімізація витрат підприємства та адаптація до нововведень. Ці умови здатні надати найбільший вплив на формування прибутку підприємства, забезпечуючи тим самим його фінансову безпеку.

Процес управління має включати в себе не лише традиційні методи вдосконалення процесу управління активами, а й користуватися нетрадиційними методами, які поєднуються в себе наявні досягнення та перспективні новітні розроблення. Ефективне управління активами дозволяє швидко досягнути високих показників фінансової безпеки та фінансово

оздоровити підприємство. Оптимізація активів та пасивів дозволяє забезпечити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

Для комплексної політики управління фінансовою безпекою молокопереробних підприємств розробляється стратегія фінансового оздоровлення підприємств, яка включає в себе розроблення принципів управління оборотними активами, дебіторською та кредиторською заборгованостями, власним капіталом.

Від вибору оптимального розміру дебіторської заборгованості, її частини в загальній сумі оборотних активів залежить функціонування підприємства, його платоспроможність, рівень рентабельності виробництва. Управління дебіторською заборгованістю передбачає, в першу чергу, здійснення аналізу проведених підприємством платежів та передбачає вирішення таких завдань:

- зменшення фінансових ризиків, які пов'язані з можливістю виникнення збитків від списання безнадійної заборгованості;
- зменшення втрат від інфляційних процесів грошової маси;
- зменшення втрат через неможливість використання коштів, що перебувають у дебіторській заборгованості;
- побудова управління підприємством в умовах дефіциту грошових коштів через неплатежі дебіторів.

Оскільки збільшення дебіторської заборгованості відволікає обігові кошти з господарського обігу, зменшує їх оборотність, то завдання управління фінансовими ресурсами на підприємстві повинно полягати в оптимізації дебіторської заборгованості з метою зменшення негативного впливу на фінансову діяльність підприємства.

Тому для попередження негативного впливу на фінансову діяльність підприємства та отримання максимального економічного ефекту від його діяльності необхідно розрахувати оптимальний рівень дебіторської заборгованості.

### **3.2 Організаційно - економічне обґрунтування доцільності заходів санаційного управління**

Тактичний механізм фінансової стабілізації є системою заходів, що засновані на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. Фінансова рівновага підприємства забезпечується за умов, що обсяг позитивного грошового потоку з усіх видів господарської діяльності (виробничої, інвестиційної, фінансової) в певному періоді, що дорівнює запланованому обсягу негативного грошового потоку. Механізм фінансової стабілізації – система заходів, спрямованих як на зменшення розміру зовнішніх і внутрішніх поточних фінансових зобов'язань (скорочення від'ємного грошового потоку) в короткостроковому періоді, так і на збільшення грошових активів (збільшення додатного грошового потоку), що забезпечують термінове погашення цих зобов'язань.

В якості одного з можливих варіантів тактичної стабілізації можна назвати факторинг. Відносно суті факторингу ряд дослідників сходяться на думці, що факторинг – це комплексна послуга, яка включає декілька складових, таких як: фінансування, управління заборгованістю, страхування кредитних ризиків і інше. Відразу слід зазначити, що комплексність факторингу робить безпосередній вплив на його конкурентні переваги і недоліки. З одного боку це зумовлене тим, що кожна із складових факторингу є послугою, яка – надається також іншими суб'єктами підприємництва окремо або у поєднанні з іншими послугами, відмінними від факторингу. З іншого боку, факторинг поєднує в собі декілька послуг, що істотно підвищує його конкурентоспроможність порівняно з іншими суб'єктами господарювання, які надають такі послуги окремо.

В бухгалтерському словнику під редакцією проф. Ф.Ф. Бутинця зазначено, що факторинг – це кредитування клієнта банком, різновид комісійної операції, універсальна система фінансового обслуговування клієнтів, включаючи бухгалтерське, інформаційне, рекламне, збутове, транспортне,

страхове, кредитне і юридичне обслуговування та операція з переуступки першим кредитором прав вимоги боргу третьої особи іншому кредитуру з попередньою або наступною компенсацією вартості такого боргу першому кредитуру.

Віднесення конкретного варіанту або поєднання його елементів до власне факторингу є, на сьогодні, дискусійним питанням і для західноєвропейських економістів та юристів. Так, англійські економісти А. Кокс і Дж. Маккензі об'єднують під єдиною назвою “факторинг” будь-які операції з неоплаченими борговими вимогами. Англійський економіст П. Біскоє вважає факторингом тільки повне обслуговування як без так і з правом регресу. Ф.Р. Салінжер критикує таке визначення через його занадто широкий сенс. Ф.Р. Салінджер, М. Форман, Дж. Гілберт, О. Хан і ряд інших європейських економістів переконані, що більшість модифікацій спотворюють сутність факторингового обслуговування, будучи лише близькими до факторингу операцій з борговими вимогами.

Цікавим є визначення факторингу, яке наводить Б.М. Гвоздєв. Він стверджує, що факторинг дає можливість перетворити продаж з відстроченим платежем в продаж за готівку під девізом “фактура – готівка”.

Зустрічається твердження певних теоретиків і практиків, що факторинг є різновидом кредиту (О.Д. Вовчак, Р.Є. Грачова) та елементом позикового капіталу (О.О. Зеленіна). На нашу думку, такий підхід не відповідає сутності самого факторингу.

Нами виділено наступні основні особливості, що якісно відрізняють факторингову операцію від стандартних активних операцій кредитування або придбання боргових зобов'язань. По-перше, операція авансування, як частина факторингової операції, має ту відмінність від стандартного кредитування, що одержувачем грошових ресурсів є одна особа (постачальник), а зобов'язаним їх повернути – інша особа (дебітор постачальника, тобто покупець). По-друге,

факторингова операція відстрочена в часі і хід її виконання кореспондується з ходом виконання угоди купівлі-продажу. В третіх, при факторингу покращується структура балансу компанії-клієнта. На відміну від кредиту при факторингу в балансі компанії не виникає кредиторська заборгованість, а наявна дебіторська заборгованість зменшується. Факторингове обслуговування передбачає надання ряду додаткових послуг, сукупність яких складає адміністративне управління дебіторською заборгованістю. Загальна схема факторингу наведена на рис.3.3.

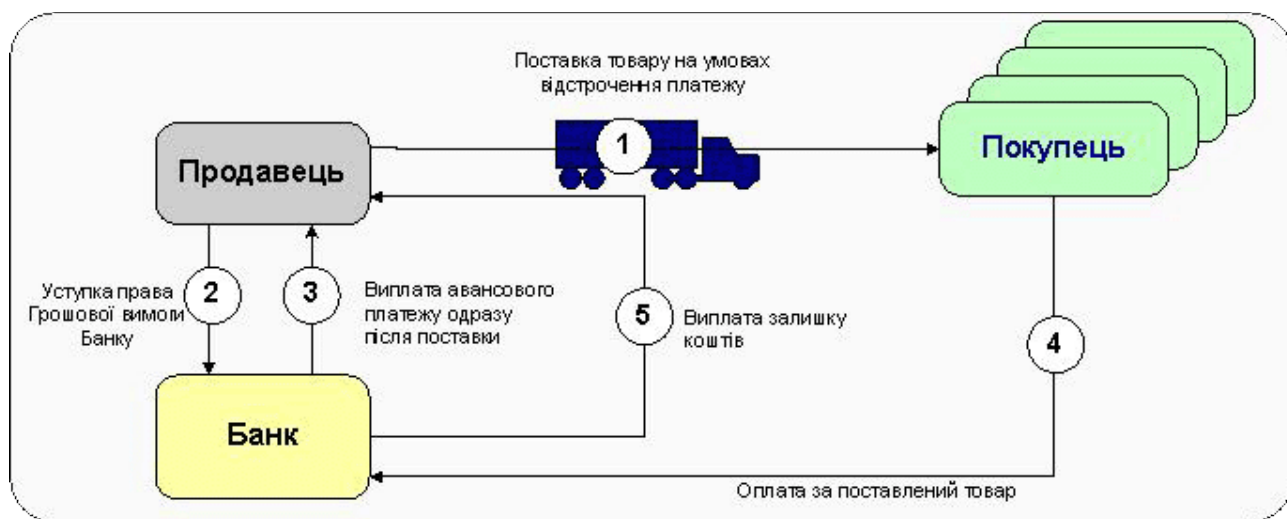


Рис.3.3. Загальна схема факторингу

Джерело: узагальнено за даними [18, 32]

Крок 1. Клієнт (Продавець) здійснює поставку товару покупцю на умовах відстрочення платежу.

Крок 2. Клієнт переуступає банку право грошової вимоги до покупця за поставлений товар.

Крок 3. Після отримання документів про постачання товарів (послуг) банк виплачує клієнту до 95% суми платежу за поставлений товар або вартості наданої послуги. Решту суми боргу банк тимчасово утримує у зв'язку з

прийняттям ризику непогашення боргу. Боржник одержує від клієнта (перед першою операцією, надалі від банку) письмове повідомлення про відступлення права грошової вимоги банкові.

Крок 4. Боржник сплачує за поставлені йому товар або послугу на умовах відстрочення платежу шляхом переказу коштів на спеціальний рахунок банку. Отримана сума йде на погашення відступленої клієнтом на користь банку заборгованості.

Крок 5. Банк залишок платежу направляє на рахунок клієнта.

Аналізоване підприємство ПрАТ «Данон Кремез» характеризується досить високим рівнем дебіторської заборгованості за товари й послуги. Це пояснюється досить низкою платіжною дисципліною контрагентів підприємства. На рис. 3.4 представлена динаміка даного показника по чистій реалізаційній вартості.

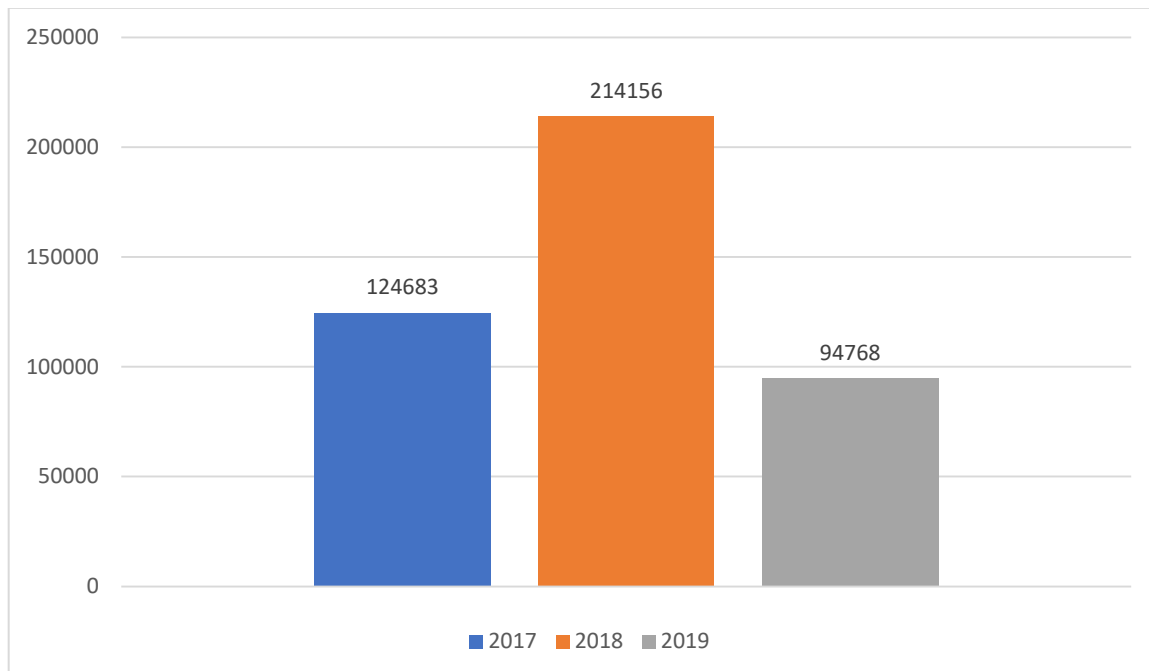


Рис. 3.4. Динаміка дебіторської заборгованості ПрАТ «Данон Кремез» за товари й послуги

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Як видно з рис. 3.4 за три аналізовані роки дебіторська заборгованість змінилася з 124683 т.грн до 94768 т.грн. Абсолютна динаміка дебіторської заборгованості є досить загальним показником, тому доцільно розрахувати такі відносні показники як частка дебіторської заборгованості в активах підприємствах і період оборотності дебіторської заборгованості. Згідно даних розрахунків частка дебіторської заборгованості в активах за останні роки скоротилася до 11,32%, при цьому в 2018 році в порівнянні з 2017 роком спостерігалось зростання до 214156 тис.грн. Абсолютний рівень частки дебіторської заборгованості в 2019 році залишається високим, що погіршує фінансову сталість.

Період оборотності дебіторської заборгованості зростає протягом усього аналізованого періоду (коефіцієнт оборотності відповідно скорочувався 12,937 до 8.452 обертів на рік).

Передбачається, що в межах антикризових заходів ПрАТ «Данон Кремез» укладає договір на факторингове обслуговування з ПАТ КБ «Приватбанк». Сума поступки по факторингові дорівнює залишку дебіторської заборгованості на кінець 2019 року в сумі 94768 т.грн., авансовий платіж від фактору становить 80%. Вартість кредитування - 25% річних. Комісія фактору становить 1,1%. Вартість страхування ризику несвоєчасного платежу 4,5%. Період оборотності дебіторської заборгованості  $365 / 8.452 = 43,18$  дня.

Визначимо складові підсумкової комісії ПАТ «Приватбанк»:

- розмір фінансування  $94768 \times 80\% / 100\% = 75814,4$  т.грн;
- вартість грошових ресурсів  $25 \times 43,18 / 365 = 2,96\%$ ;
- вартість фінансованих грошових ресурсів по операції факторингу  $75814,4 \times 2,96\% / 100\% = 2244,1$  т.грн;
- величина комісії фактору  $75814,4 \times 1,1\% / 100\% = 833,9$  т.грн;

— величина страхування ризику несвоєчасного платежу  $75814,4 \times 4,5\% / 100\% = 3411,6$  т.грн;

— підсумкова комісія  $2244,1 + 833,9 + 3411,6 = 6489,6$  т.грн.

Отже, у результаті факторингової операції ПрАТ «Данон Кремез» може збільшити обсяг свого виторгу на

$$94768,0 - 6489,6 = 88278,4 \text{ т.грн.}$$

З урахуванням податку на прибуток, у розмірі 18% (на кінець 2020 року), чистий прибуток підприємства збільшиться на

$$88278,4 * (1 - 18\% / 100\%) = 72388,3 \text{ т.грн;}$$

Податок на прибуток складе:

$$88278,4 * 18\% / 100\% = 15890,1 \text{ т.грн}$$

Отримана сума є основою для коректування балансу ПрАТ «Данон Кремез» і визначення ступеня впливу факторингової операції на рівень фінансової сталості.

Наступним етапом є оптимізація та підвищення ефективності ЗЕД підприємства з метою скорочення собівартості продукції.

Моделювання ціни ЗЕД-контракту є процесом, який передбачає низку етапів:

1. Визначення потреби у сировині та матеріалах, а також їх ідентифікація відповідно до УКТЗЕД. Для моделювання ціни ЗЕД-контракту товарів, що імпортуються, припустимо, що необхідно скалькулювати ціну реалізації двох асортиментних груп продукції ПрАТ «Данон Кремез» - кисломолочна продукція та сирно-творожна продкція (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Характеристика продукції, що виробляється філією ПрАТ «Данон  
Кремез» та потребує імпортованої сировини**

| Показник                                                                                            | Асортиментна група 1                  | Асортиментна група 2                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
| Найменування продукції                                                                              | Кисломолочна продукція                | Сирно-творожна продукція                     |
| Одиниця виміру                                                                                      | тис.тонн                              | тис.тонн                                     |
| Планова кількість продукції, що виготовляється (2019 рік)                                           | 28.3                                  | 17.3                                         |
| Найменування необхідної імпортованої сировини                                                       | Сиворотковий пермеат (тип – VARIOLAC) | Сичужний фермент (тип - NATURAL CALF RENNET) |
| Одиниці виміру                                                                                      | кг                                    | кг                                           |
| Кількість імпортованої сировини в розрахунку на одиницю продукції (тонн/тонн)                       | 0,017                                 | 0,002                                        |
| Обсяг імпортованої сировини, необхідний для виробництва запланованої партії готової продукції, тонн | 48                                    | 38,4                                         |

Джерело: побудовано за даними планово-фінансового відділу ПрАТ «Данон Кремез»

2. Виявлення найбільших країн-експортерів необхідної сировини та пошук потенційних постачальників. Дія виявлення найбільших країн-експортерів сичужного ферменту та сивороткового пермеату скористаємося даними Атласу складності економіки (The Atlas of Economic Complexity) [41], на основі використання даних якого можна проаналізувати двосторонню торгівлю близько 200 країн 1000 різними товарами за період 50 років. На основі аналізу даних встановлено, що найбільшими країнами-експортерами сичужного ферменту за аналізований період були Індонезія, Індія та Гватемала, натомість найбільшими країнами-експортерами сивороткового пермеату - Нідерланди, Німеччина та Канада. Також виявлено найбільші фірми-експортери необхідної сировини.

3.Оцінка бізнес-середовища країн реєстрації потенційних контрагентів, що передбачає вивчення даних про ставки податків та обов'язкових платежів на імпорт сичужного ферменту та сировоткового пермеату у країнах реєстрації потенційних постачальників. Для цілей цього дослідження вивчено зведені дані про тарифи та мита [45] та про ставки ПДВ [47] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Вихідні дані для розрахунку вартості поставки імпортованої сировини**

| Вид продукції            | Необхідний для виробництва вид сировини, що імпортується |          |                | Фірма постачальник | Країна реєстрації постачальника | Ставка податків у країні контрагента |     | Ставка податків в Україні |     |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|----------|----------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-----|---------------------------|-----|
|                          | Назва                                                    | Од. вим. | Обсяг поставки |                    |                                 | Експортн<br>е мито                   | ПДВ | Імпортн<br>е мито         | ПДВ |
| Кисломолочна продукція   | Сировотковий пермеат (тип – VARIOLAC)                    | тонн     | 48,0           | De Boer            | Нідерланди                      | 15                                   | 21  | 0                         | 20  |
|                          |                                                          |          |                | Dumana             | Німеччина                       | 17                                   | 19  | 0                         | 20  |
|                          |                                                          |          |                | Alliance Zone      | Канада                          | 0                                    | 10  | 0                         | 20  |
| Сирно-творожна продукція | Сичужний фермент (тип - NATURAL CALF RENNET)             | тонн     | 38,4           | Ingo Gold          | Індонезія                       | 5                                    | 10  | 5                         | 20  |
|                          |                                                          |          |                | Silver Line        | Індія                           | 30                                   | 13  | 5                         | 20  |
|                          |                                                          |          |                | Malher             | Гватемала                       | 0                                    | 12  | 5                         | 20  |

4.Побудова альтернативних маршрутів, вибір оптимальних із них. Побудова оптимального маршруту та розрахунок вартості доставки здійснюватиметься з використанням можливостей глобального агрегатора у сфері перевезень з найбільшою мережею незалежних агентів у SeaRates [2]. Транспортування сировоткового пермеату з Нідерландів та Німеччини до України передбачається здійснювати автотранспортом. Транспортування сировоткового пермеату з Канади до України планується здійснювати морським транспортом. Сичужний фермент з Індонезії до України планується доставляти

авіатранспортом. Дія доставки сичужного ферменту з Індії та Гватемали до України обрано морський транспорт.

5. Ведення переговорів з потенційними контрагентами. За попередніми домовленостями, досягнутими у процесі переговорів, узгоджено відпускну ціну за одиницю доставки на базисі EXW, валюту платежу, вартість упаковки всього обсягу поставки, а також базис поставки.

6. Розрахунок вартості альтернативних імпорتنих пропозицій потенційних продавців та обґрунтування ціни ЗЕД-контракту. Для моделювання ціни ЗЕД-контракту потенційного імпортера на основі запропонованих альтернативних базисів поставки Incoterms 2010 та з урахуванням бізнес-середовища країни його реєстрації необхідно кожен із наданих пропозицій перерахувати виходячи із базису DDP, що дасть можливість оцінити витрати на повне виконання ЗЕД-контракту за кожною з наданих пропозицій та обґрунтувати прийняття рішення, оптимального для підприємства (табл. 3.3).

7. Вибір оптимальної імпоротної пропозиції. Отже, аналізуючи зазначені у таблиці 3 дані, можна ранжувати потенційних постачальників за вигідністю ціни для поставки сировини).

Здійснене моделювання вартості імпорتنих пропозицій, запропонованих потенційними контрагентами для ПрАТ «Данон Кремез» та отримані результати дають підстави стверджувати, що найбільш вигідною є пропозиції компаній: Dumana з Німеччини (базис Incoterms 2010 - EXW) для імпорту сивороткого пермеату та Malher з Гватемали (базис Incoterms 2010 - FOB) для імпорту сичужного ферменту.

Результатом оптимізації мережі постачальників імпортованої сировини стане скорочення собівартості продукції та загальне підвищення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Данон Кремез». Результати аналізу прогнозованої ефективності імпорту наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.3

**Розрахунок вартості імпортованих пропозицій постачальників сировини**

| Показник                                                                 | Сиворотковий пермеат<br>(тип – VARIOLAC) |                 |                                                    | Сичужний фермент<br>(тип - NATURAL CALF RENNET) |                                                  |                 |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|
|                                                                          | Постачальник / базис Incoterms 2010      |                 |                                                    | Постачальник / базис Incoterms 2010             |                                                  |                 |
|                                                                          | De Boer /<br>FCA                         | Dumana /<br>EXW | Існуючий<br>постачальник<br>Alliance<br>Zone / FAS | Ingo Gold /<br>CIP                              | Існуючий<br>постачальник<br>Silver Line /<br>DAT | Malher /<br>FOB |
| Обсяг поставки, тонн                                                     | 48,0                                     | 48,0            | 48,0                                               | 38,4                                            | 38,4                                             | 38,4            |
| Запропонована ціна,<br>тис.грн/тонна                                     | 300                                      | 200             | 500                                                | 277,1                                           | 296,9                                            | 247,4           |
| Вартість поставки, тис<br>грн                                            | 14 400                                   | 9600            | 24 000                                             | 10 640                                          | 11 400                                           | 9500            |
| Експортні митні<br>формальності, у т.ч.:                                 |                                          |                 |                                                    |                                                 |                                                  |                 |
| - експортне мито                                                         | 2160                                     | 1632            | 0                                                  | 532                                             | 3420                                             | 0               |
| - ПДВ                                                                    | 3477,6                                   | 2134,08         | 2400                                               | 1117,2                                          | 1852,5                                           | 1140            |
| Витрати на перевезення<br>всередині країни<br>експорту                   | 0                                        | 0               | 6210                                               | 1495                                            | 1964                                             | 900             |
| Плата у терміналі<br>країни постачальника                                | 0                                        | 0               | 0                                                  | 0                                               | 180                                              | 0               |
| Плата у порту'                                                           | 0                                        | 0               | 0                                                  | 0                                               | 120                                              | 0               |
| Витрати на основне<br>перевезення                                        | 8192                                     | 6898            | 0                                                  | 0                                               | 1100                                             | 0               |
| Витрати на перевезення<br>всередині України                              | 0                                        | 0               | 482                                                | 105                                             | 482                                              | 482             |
| Плата у терміналі в<br>Україні                                           | 0                                        | 0               | 390                                                | 0                                               | 390                                              | 390             |
| Плата у порту                                                            | 0                                        | 0               | 220                                                | 0                                               | 220                                              | 220             |
| Імпортні митні<br>формальності, у т. ч.:                                 |                                          |                 |                                                    |                                                 |                                                  |                 |
| - імпортне мито                                                          | 0                                        | 0               | 0                                                  | 532                                             | 570                                              | 475             |
| - ПДВ                                                                    | 2880                                     | 1920            | 4800                                               | 2234,4                                          | 2394                                             | 1995            |
| Витрати на страхування                                                   | 901                                      | 828             | 730                                                | 240                                             | 579                                              | 199             |
| Вартість сировини<br>відповідно до<br>запропонованого<br>базису, тис.грн | 26373                                    | 23012           | 30622                                              | 13406,4                                         | 14364                                            | 13062           |

Примітки: сірим кольором заливки виділено витрати, які несе імпортер відповідно до обраного базису поставки

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для прогнозу ефективності імпорتنих операцій**

| Показник                                                     | Одиниця виміру | Період       |         | Зміна     |             |
|--------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------|-----------|-------------|
|                                                              |                | 2019<br>факт | Прогноз | Асболютна | Відносна, % |
| Обсяг імпорту - Сичужний фермент (тип - NATURAL CALF RENNET) | тонн           | 38.4         | 38.4    | 0         | 0.00%       |
|                                                              | тис.грн        | 14364        | 13062   | -1302     | -9.06%      |
| Обсяг імпорту - Сиворотковий пермеат (тип – VARIOLAC)        | тонн           | 48           | 48      | 0         | 0.00%       |
|                                                              | тис грн        | 30622        | 23012   | -7610     | -24.85%     |
| Загальна вартість імпорту                                    | тис.грн        | 44986        | 36074   | -8912     | -19.81%     |
| Маркетингові витрати на здійснення імпорتنих операцій        | тис.грн        | 1268         | 1268    | 79        | 6.64%       |
| Собівартість реалізованої продукції                          | тис.грн        | 1344276      | 1335364 | -8912     | -0.66%      |
| Частка витрат на імпорт в собівартості                       | %              | 3.35%        | 2.70%   | -0.65%    |             |
| Економічна ефективність імпорту                              | %              | 2.819%       | 3.515%  | 0.696%    |             |

Джерело: власні розрахунки

Результати прогнозних розрахунків показують, що при незмінному обсязі імпорту (в натуральному вимірюванні) його вартість скоротилася на 8912 тис.грн або 19.81% порівняно з базовим 2019 роком. При незмінних маркетингових витратах собівартість продукції може скоротитися на 0,66% і складатиме в прогнозному періоді 1335364 тис.грн. Відповідно, частка витрат на імпорт в собівартості скоротиться на 0,65%, а економічна ефективність імпорту зросте на 0,696%.

Отже, у результаті оптимізації мережі постачальників ПрАТ «Данон Кремез» може збільшити обсяг свого виторгу на 8912 тис.грн.

З урахуванням податку на прибуток, у розмірі 18% (на кінець 2020 року), чистий прибуток підприємства збільшиться на

$$8912 * (1 - 18\% / 100\%) = 7307,8 \text{ т.грн};$$

Податок на прибуток складе:

$$8912 * 18\% / 100\% = 1604,2 \text{ т.грн}$$

Отримана сума є основою для коректування балансу ПрАТ «Данон Кремез» і визначення ступеня впливу оптимізації імпорتنих операцій на рівень фінансової сталості.

Таким чином, тактичні і операційні санаційні заходи на ПрАТ «Данон Кремез» забезпечили:

- зростання чистого прибутку на  $72388,3 + 7307,8 = 79696,1$  тис.грн;
- грошові кошти підприємства в прогностному періоді (після санаційних заходів) складуть  $1115 + 79696,1 = 80811,1$  тис.грн.
- власний капітал підприємства зросте на величину додатково отриманого чистого прибутку та складе:  $564211 + 70696,1 = 634907,1$  тис.грн.

Спрогнозуємо вплив санаційних заходів на показники фінансової стійкості підприємства. Результати розрахунку наведені в табл. 3.5.

Прогнозні розрахунки показують, що підприємство все ще знаходиться в фінансово нестійкому стані, але спостерігається зростання джерел формування запасів та витрат, а ступінь нестійкості скорочується на 70696,1 тис.грн. За

прогнозних умов можна очікувати, що за 2 наступні роки підприємство вийде з кризового стану.

Таблиця 3.5

**Прогнозний аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Данон  
Кремез» після санаційних заходів, т.грн.**

| № з/п | Найменування показника                              | На кінець 2019 року   | Прогноз               | Відхилення                               |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------------|
| 1     | Власний капітал                                     | 564211                | 634907.1              | 70696.1                                  |
| 2     | Необоротні активи                                   | 649143                | 649143                | 0                                        |
| 3     | Наявність власних обігових коштів                   | -84932                | -14235.9              | 70696.1                                  |
| 4     | Довгострокові кредити й позикові кошти              | 1565                  | 1565                  | 0                                        |
| 5     | Обіговий капітал                                    | -83367                | -12670.9              | 70696.1                                  |
| 6     | Короткострокові кредити й позики                    | 231710                | 231710                | 0                                        |
| 7     | Джерела формування запасів                          | 148343                | 219039.1              | 70696.1                                  |
| 8     | Загальна величина запасів і витрат                  | 50146                 | 50146                 | 0                                        |
| 9     | Надлишок (+), дефіцит (-) власних оборотних коштів  | -135078               | -64381.9              | 70696.1                                  |
| 10    | Надлишок (+), дефіцит (-) обігових коштів           | -133513               | -62816.9              | 70696.1                                  |
| 11    | Надлишок (+), дефіцит (-) джерел формування запасів | 98197                 | 168893.1              | 70696.1                                  |
| 12    | Тип фінансової ситуації за ступенем стійкості       | Фінансова нестійкість | Фінансова нестійкість | Зменшення ступеня фінансової нестійкості |

Джерело складене автором на основі звітності підприємства

Проаналізуємо прогнозні показники ліквідності ПрАТ «Данон Кремез» після санаційних заходів (табл. 3.6). Нормативним значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності вважається значення від 0,1 до 0,2. Після санаційних

заходів у ПрАТ «Данон Кремез» це показник зростає від 0.004 у 2019 році до 0.265 у прогностному році. році.

Таблиця 3.6

**Прогнозний аналіз показників ліквідності ПрАТ «Данон Кремез» після  
санаційних заходів**

| Показник                           | Нормативне значення | 2019 рік | Прогноз  | Відхилення,+/- |
|------------------------------------|---------------------|----------|----------|----------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності  | 0,2-0,3             | 0.004    | 0.265    | +0.261         |
| Коефіцієнт поточної ліквідності    | 2,0-3,0             | 0.693    | 0.693    | 0.0            |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності     | >1                  | 0.508    | 0.508    | 0.0            |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн | >0                  | -83380   | -12683.9 | 70696.1        |

Джерело: складене автором на основі звітності підприємства

Чистий оборотний капітал демонструє позитивну динаміку (зростання показника у прогностному році на 70696.1 тис.грн., але разм з тим абсолютне значення залишається від'ємним (-12683.9 тис.грн).

Інші коефіцієнти ліквідності не змінилися. Можна стверджувати, що загроза оголошення ПрАТ «Данон Кремез» банкрутом скорочується.

Прогнозні розрахунки ймовірності банкрутства за моделюю Альтмана вказують, що санаційні заходи мали суттєвий ефект. В прогностному періоді очікується «дуже низький рівень загрози банкрутства». Це пояснюється як зростанням рентабельності активів (коефіцієнти K2, K3) на 0.084 умовних одиниці. Інші показник не змінилися, що у загальному результаті забезпечило підвищення Z показника на 0.334 одиниці (від 2.869 до 3.203). Слід очікувати, що у подальшому при формуванні більш високого рівня фінансової забезпеченості підприємства рівень загрози банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» ще більше скоротиться.

Таблиця 3.7

**Прогноз ймовірності банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» (модель  
Альтмана) після санаційних заходів**

| Показник                                                        | Результат за 2019 р. | Прогноз.    | Відхилення         |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|--------------------|
| Частка оборотних засобів у активах (K1)                         | 0.224                | 0.224       | 0.000              |
| Рентабельність активів, обчислена за чистим прибутком (K2)      | 0.648                | 0.732       | 0.084              |
| Рентабельність активів, обчислена за валовим прибутком (K3)     | 0.098                | 0.182       | 0.084              |
| Коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу (K4) | 0.048                | 0.048       | 0.000              |
| Віддача всіх активів (K5)                                       | 1.845                | 1.845       | 0.000              |
| Z-показник ймовірності банкрутства                              | 2.869                | 3.203       | 0.334              |
| Оцінка можливості банкрутства                                   | Можлива              | Дуже низька | Скорочення загрози |

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 3.8

**Прогноз ймовірності банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» (модель  
Сайфуліна-Кадикова) після санаційних заходів**

| Показник                                                                                              | Результат за 2019 р. | Прогноз | Відхилення |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|------------|
| 1                                                                                                     | 2                    | 3       | 4          |
| Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом (Кзвк)                                                    | -1.662               | -0,792  | 0.87       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)                                                                 | 0.690                | 0.690   | 0          |
| Інтенсивність обігу капіталу, що авансується (Ki)                                                     | 2.736                | 2,431   | -0.305     |
| Коефіцієнт менеджменту, характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки (Km) | 0.129                | 0.175   | 0.046      |

Продовження табл. 3.8

|                                        |                                 |                                 |                       |
|----------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Рентабельність власного капіталу (Квк) | 0.175                           | 0.267                           | 0.092                 |
| Z-показник ймовірності банкрутства     | -2.803                          | -0,973                          | 1.83                  |
| Оцінка можливості банкрутства          | Можлива<br>(незадовільний стан) | Можлива<br>(незадовільний стан) | Скорочення<br>загрози |

Джерело: власні розрахунки автора

Прогнозні розрахунки ймовірності банкрутства за моделю Сайфуліна-Кадикова вказують, що санаційні заходи мали певний позитивний ефект. Так, згідно розрахунків, рівень скорочення загрози банкрутства склав 1.83 одиниці. Разом з тим, слід зазначити, що згідно розрахунків банкрутство підприємства все ще можливе. Основним напрямом подальшої стабілізації підприємства слід вважати підвищення забезпечення підприємства власним капіталом. Це можливо з рахунок стабільного отримання прибутку.

### 3.3 Управлінське забезпечення реалізації санаційних заходів

Головним завданням антикризового управління є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, здатних інтенсивно впливати на умови, що призводять до кризового стану. Антикризове управління включає в свій механізм не тільки заходи протидії кризовому процесу, а і завдання економічної ощадливості, мобілізації внутрішніх ресурсів, пошуку моделей організаційних змін і визначення в зовнішньому середовищі сил і ресурсів для підтримки свого стану. Складність проблеми антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, які спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях виникнення дисбалансу, коли процес

руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

У будь-якому разі кризова напруга поляризує систему, створюючи гостру загрозу для її діяльності (досить часто і для її існування), вона одночасно є значним стимулом для перегляду своїх можливостей і стратегії розвитку. Зараз науковці вважають, що криза не тільки «організує тренінг» школи виживання, але й активує інноваційну політику економічної системи, оскільки в мінливому світі звичний механізм адаптаційного пристосування втрачає свої позиції, поступаючись місцем інноваційному мисленню.

Управлінське рішення – це підсумок розв’язання проблеми на відповідному рівні, який обґрунтований економічно та соціально. Відповідність обраної альтернативи й ступені її реалізації повинні знаходитись в області допустимих рішень [1, с. 14]. Якщо виходити з позицій технології управління, то управлінські рішення містять обрану альтернативу або комбінацію можливих альтернатив, обґрунтований вибір дій і реалізацію прийнятого рішення. Прийmemo до уваги те, що можуть здійснюватися дії, які не відповідають прийнятим рішенням. Такі дії слід оцінювати як бар’єрні зусилля в управлінській системі.

Зрозуміло, що для забезпечення якості УР у системі антикризового управління необхідно опрацювати значний масив інформаційних ресурсів. Залежно від впливу внутрішніх факторів економічної системи і впливу зовнішнього середовища, виконується аналітична робота з виокремлення першочергових задач, відповідно, на концептуальному, операційному та елементному рівні. А саме: визначення вимог до якості інформації (повнота і доступність, надійність та достовірність); визначення джерел та вибір засобів отримання даних, необхідної якості й у потрібний час; вибір методів обробки та

передачі до користувачів потрібної інформації. Усе це потребує формування відповідної інформаційно-комунікаційної системи. В якості спрощеного її варіанта рекомендується створити власну інформаційно-пошукову систему (ІПС) суб'єкта господарювання.

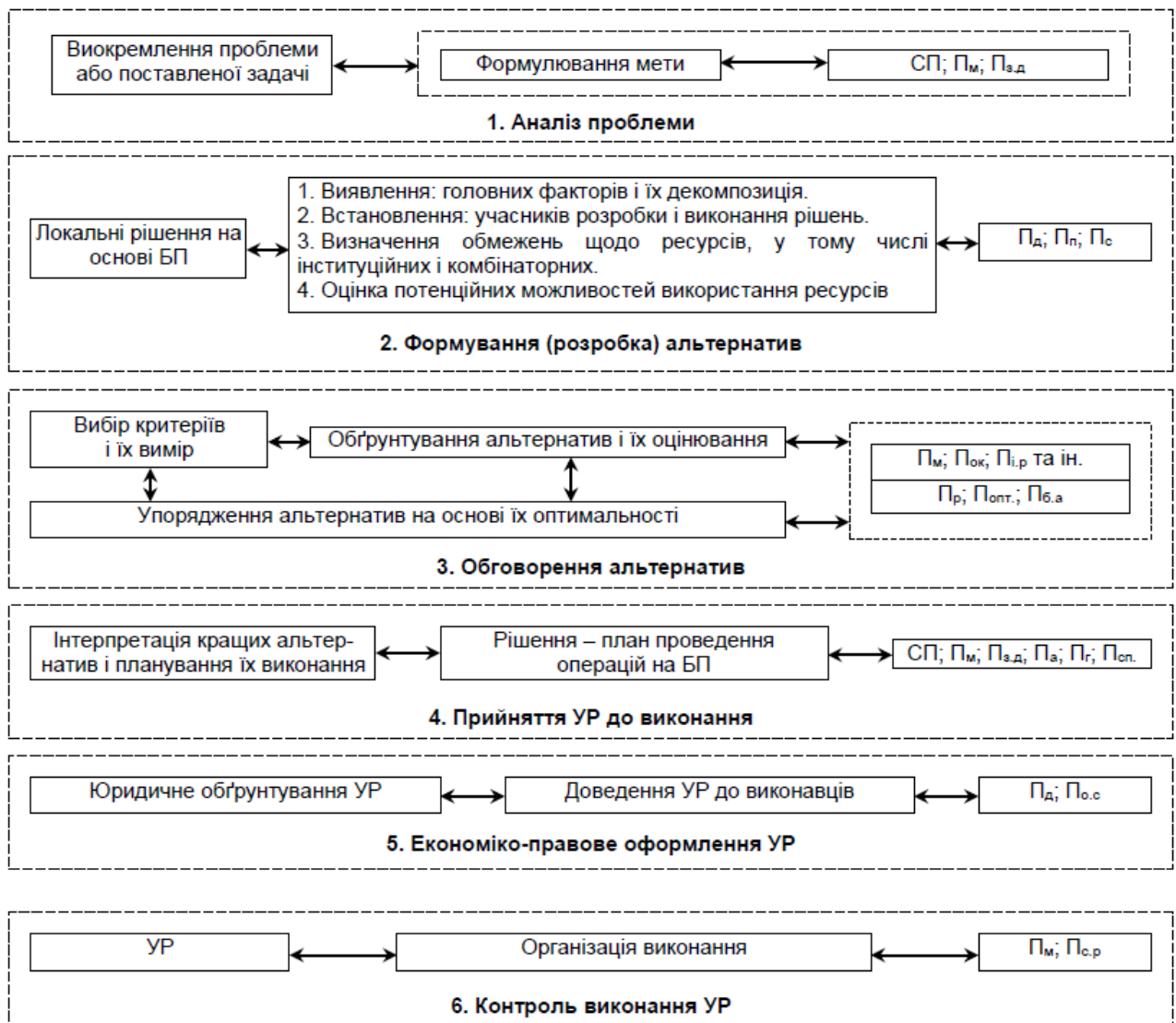


Рис.3.5. Послідовність прийняття управлінських рішень в межах санації

Джерело: власні розробки автора

На рис. 3.5 показано, що перехід від стратегічного завдання антикризового управління до деталізації рішень на елементному рівні

здійснюється за певним алгоритмом аналітико-прогностичного типу з використанням інформаційних і операційних моделей. На основі дослідження підходів до технології розробки УР пропонується впровадити конкретизовану технологію розробки управлінського рішення в умовах кризового стану суб'єкта господарювання, що поєднує систему принципів і послідовність операцій. Технологічна послідовність при формуванні УР базується на таких принципах: системний підхід (СП); зовнішнє доповнення (Пз.д); мета (Пм); історичність (Піст.); принцип декомпозиції Пд; синтезу Пс; однозначної семантики По.с; Парето Пп; Оккама Пок; Родена Пр; специфіки Псп.; індивідуальної раціональності Пі.р; оптимальності Попт.; адаптивності Пад.; гнучкості Пг; корегованості Пк; багатозначної альтернативності Пб.а; та свобода вибору рішень Пс.р.

А ефективність прийнятих рішень можна розглядати під кутом зору виміру ефективності управлінської системи в цілому. Ефективність і якість антикризового рішення визначаються насамперед обґрунтованістю методології вирішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності, тобто вирішення проблем повинне бути зорієнтоване на позитивні кінцеві результати. Для вирішення цих складних питань можна побудувати модель розв'язання проблемної ситуації з урахуванням особливостей ситуації в цілому та виокремлення певних задач на відповідних системних рівнях. Для побудови такої моделі визначаються: цілі прийняття рішень і варіанти моделей, склад ІПС та інформаційні джерела, альтернативні варіанти рішення проблеми (мін – дві альтернативи), рівень знань і досвіду особи, яка приймає рішення (ОПР), оціночні розрахунки ефективності рішень і висновки значущості очікуваних успіхів або чинників невдач, основні принципи контролю як цілеспрямованої діяльності ОПР за трьома видами контролю (попередній, поточний та підсумковий), корегування раніше прийнятих УР і механізму їх реалізації.

На основі такого підходу на рис. 3.6 запропонована модель використання рішень у системі антикризового управління підприємством.

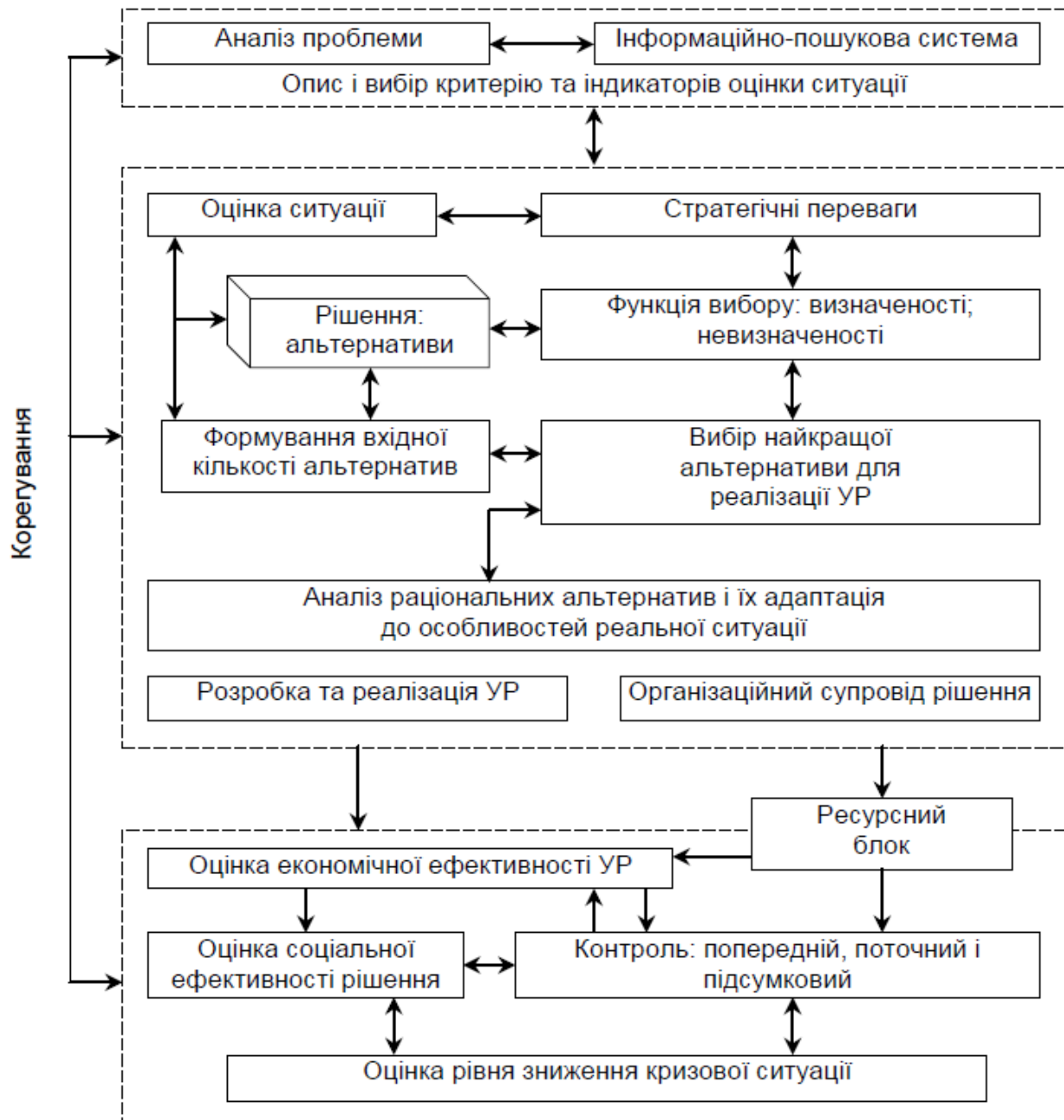


Рис.3.6.Модель розробки та реалізації рішень в системі санаційного управління

Джерело: власні розробки автора

Основними характеристиками запропонованої моделі є вибір критеріїв та індикаторів оцінювання ситуації та досягнення бажаних результатів у розв'язанні проблеми, альтернативні сценарії і можливості виходу з кризи, організаційний супровід підготовки та реалізації рішення. В структурі підприємства через ІПС здійснюється не тільки оцінка проблеми і реальної ситуації, а й визначаються стратегічні переваги об'єкта та ресурсні можливості. В плані прогнозування модель передбачає не тільки можливі орієнтири досягнення цілей, а і прогностичні оцінки наслідків виконання рішень, тобто економічний і соціальний ефект. Функцію зворотного зв'язку в механізмі управління антикризовими заходами виконує розвинута функція контролю, що з'єднана з блоком стимулювання активних і результативних дій персоналу з вирішення проблемних ситуацій. Таким чином модель орієнтує економічну систему та її елементи на постійну увагу до балансу витрат і результатів у вирішенні проблеми.

На основі запропонованого підходу щодо моделювання антикризових механізмів уточнюється логіка вирішення сукупності взаємопов'язаних змістовних і формально-процедурних задач при обґрунтуванні рішень, що призводять до вибору найкращої альтернативи, оптимального рішення, яке забезпечує задоволення вимог ОПР до вирішення проблемної ситуації.

З факторів, які потребують до себе особливої уваги в антикризовому управлінні, відзначимо: оцінку ресурсів, якість системи управління, заходи, мобілізацію колективних зусиль, розвиток маркетингу. Нові ситуації та нові завдання рекомендується вирішувати на розвиненій інформаційній базі і за сучасною технологією розробки й реалізації управлінських рішень.

Відобразимо вплив усіх запропонованих заходів на техніко-економічні показники ПрАТ «Данон Кремез». Результати представлені в табл.3.9.

Таблиця 3.9

## Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Данон Кременз»

| Найменування Показника                                                                   | Один. виміру | Рік     |           | Відхилення   |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|-----------|--------------|-------------|
|                                                                                          |              | 2019    | Прогноз   | абсолютне, ± | відносне, % |
| Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп: | тис. тонн    | 57      | 57        | 0            | 0.00%       |
| Молоко питне                                                                             | тис. тонн    | 11.4    | 11.4      | 0            | 0.00%       |
| Кисломолочна продукція                                                                   | тис. тонн    | 28.3    | 28.3      | 0            | 0.00%       |
| Сирно-творожна продукція                                                                 | тис. тонн    | 17.3    | 17.3      | 0            | 0.00%       |
| Максимальна виробнича потужність виробництва                                             | тис. тонн    | 114     | 114       | 0            | 0.00%       |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції                                          | тис. грн.    | 1543819 | 1632097.4 | 88278.4      | 5.72%       |
| Собівартість реалізованої продукції                                                      | тис. грн.    | 1344276 | 1335364   | -8912        | -0.66%      |
| Валовий прибуток (збиток)                                                                | тис. грн.    | 199543  | 296733.4  | 97190.4      | 48.71%      |
| Адміністративні витрати                                                                  | тис. грн.    | 42895   | 42895     | 0            | 0.00%       |
| Витрати на збут                                                                          | тис. грн.    | 9884    | 9884      | 0            | 0.00%       |
| Інші операційні витрати                                                                  | тис. грн.    | 52920   | 52920     | 0            | 0.00%       |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції                                      | тис. грн.    | 1449975 | 1441063   | -8912        | -0.61%      |
| Фінансові результати від операційної діяльності                                          | тис. грн.    | 101104  | 198294.4  | 97190.4      | 96.13%      |
| Фінансові результати від до оподаткування                                                | тис. грн.    | 98876   | 196066.4  | 97190.4      | 98.30%      |
| Чистий фінансовий результат - прибуток (збиток)                                          | тис. грн.    | 81898   | 161594.1  | 79696.1      | 97.31%      |
| Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації                                          | коп.         | 93.92   | 88.30     | -5.62        | -5.99%      |
| Рентабельність діяльності                                                                | %            | 5.30%   | 9.90%     | 4.60%        |             |
| Рентабельність продукції                                                                 | %            | 14.84%  | 22.22%    | 7.38%        |             |

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Данон Кременз» та власних розрахунків

Зростання чистого доходу (виручки) від реалізації у результаті конвертації дебіторської заборгованості на 88278.4 тис. грн або 5.72% та скорочення

собівартості продукції у результаті оптимізації мережі постачальників імпортової сировини на 8912 тис. грн або 0,61% забезпечило зростання чистого прибутку підприємства на 97,31%. Відповідно рентабельність діяльності підвищилася на 4,6% а рентабельність продукції на 7.38%.

### **Висновки до розділу 3.**

1. Побудова системи санаційних заходів повинна включати такі етапи. Перший етап визначає фінансову стратегію молокопереробного підприємства (формування довгострокових цілей фінансової діяльності) і залежить від особливостей здійснення управління фінансовою безпекою підприємства. Другий етап реалізації фінансової політики полягає у формуванні тактики управління фінансовою безпекою, а саме: в маркетингових дослідженнях, прийнятті цінових рішень, орієнтації в сегментах фінансового ринку, управлінні основним і оборотним капіталом, забезпеченні фінансовими ресурсами, збалансуванні термінів надходження грошових коштів, забезпеченні рентабельності тощо.

2. Аналізоване підприємство ПрАТ «Данон Кремез» характеризується досить високим рівнем дебіторської заборгованості за товари й послуги. Це пояснюється досить низкою платіжною дисципліною контрагентів підприємства. Передбачається, що в межах антикризових заходів (перший етап) ПрАТ «Данон Кремез» укладає договір на факторингове обслуговування з ПАТ КБ «Приватбанк». Сума поступки по факторингові дорівнює залишку дебіторської заборгованості на кінець 2019 року в сумі 94768 т.грн., авансовий платіж від фактору становить 80%. Вартість кредитування - 25% річних. Комісія фактору становить 1,1%. Вартість страхування ризику несвоєчасного платежу 4,5%. Період оборотності дебіторської заборгованості  $365 / 8.452 = 43,18$  дня. Отже, у результаті факторингової операції ПрАТ «Данон Кремез»

може збільшити обсяг свого виторгу на 88278,4 т.грн. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 72388,3 т.грн.

3. Другим етапом санаційного управління є оптимізація та підвищення ефективності ЗЕД підприємства з метою скорочення собівартості продукції. Здійснене моделювання вартості імпорتنих пропозицій, запропонованих потенційними контрагентами для ПрАТ «Данон Кремез» та отримані результати дають підстави стверджувати, що найбільш вигідною є пропозиції компаній: Dumana з Німеччини (базис Incoterms 2010 - EXW) для імпорту сивороткого пермеату та Malher з Гватемали (базис Incoterms 2010 - FOB) для імпорту сичужного ферменту. Результати прогнозних розрахунків показують, що при незмінному обсязі імпорту (в натуральному вимірюванні) його вартість скоротилася на 8912 тис.грн або 19.81% порівняно з базовим 2019 роком. При незмінних маркетингових витратах собівартість продукції може скоротитися на 0,66% і складатиме в прогнозному періоді 1335364 тис.грн. Відповідно, частка витрат на імпорт в собівартості скоротиться на 0,65%, а економічна ефективність імпорту зросте на 0,696%. У результаті оптимізації мережі постачальників ПрАТ «Данон Кремез» може збільшити обсяг свого виторгу на 8912 тис.грн. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 7307,8 т.грн.

4. Таким чином, тактичні і операційні санаційні заходи на ПрАТ «Данон Кремез» забезпечили: зростання чистого прибутку на  $72388,3 + 7307,8 = 79696,1$  тис.грн; грошові кошти підприємства в прогнозному періоді (після санаційних заходів) складуть  $1115 + 79696,1 = 80811,1$  тис.грн.; власний капітал підприємства зросте на величину додатково отриманого чистого прибутку та складе:  $564211 + 70696,1 = 634907,1$  тис.грн.

5. Прогнозні розрахунки ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана вказують, що санаційні заходи мали суттєвий ефект. В прогнозному періоді очікується «дуже низький рівень загрози банкрутства». Це пояснюється як зростанням рентабельності активів (коефіцієнти K2, K3) на 0.084 умовних

одиниці. Інші показник не змінилися, що у загальному результаті забезпечило підвищення  $Z$  показника на 0.334 одиниці (від 2.869 до 3.203). Слід очікувати, що у подальшому при формуванні більш високого рівня фінансової забезпеченості підприємства рівень загрози банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» ще більше скоротиться.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі систематизації поглядів щодо санаційного управління підприємства в кваліфікаційній роботі уточнено визначення санації молокопереробних підприємств як стан суб'єкта господарювання, який забезпечує захист фінансових інтересів підприємства, фінансову стабільність та можливість подальшого розвитку. Управління санацією є універсальним поняттям, що характеризує захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином та спрямоване на пошук ефективних методів максимізації ринкової вартості підприємства, ідентифікацію та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз реалізації економічних інтересів підприємства, забезпечення ефективної нейтралізації загроз існування підприємства. Отже, управління санацією підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований вплив із боку суб'єктів управління підприємством за допомогою системи принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень з метою забезпечення успішного функціонування підприємства в короткостроковій перспективі та захисту пріоритетних фінансових інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз за різними напрямками їх фінансово-господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

Систематизовано методики діагностики банкрутства підприємств як основного інструментарію санаційного управління за ключовими класифікаційними критеріями: спрямованістю, комплексністю та інструментарієм діагностики. При аналізі зарубіжних та вітчизняних методик діагностики визначено їх переваги та недоліки. Виявлено обмеженість дискримінантних моделей, заснованих на лінійній залежності, які не однозначно відображають достовірність появи кризи у підприємствах харчової промисловості. Визначено клас моделей, що є найбільш прийнятними для

діагностики вітчизняних молокопереробних підприємств. Встановлено, що більшу ймовірність прогнозів забезпечує використання логістично-регресійних моделей, які засновані на бінарному результаті, та, відповідно, дають змогу отримувати розрахунки з більшою ймовірністю.

Проаналізовано зарубіжний досвід санаційного управління багатьох країн світу. У сучасних умовах управління молокопереробним підприємством як економічною системою вимагає вирішення численних проблем, які обумовлені подальшим підвищенням ступеня невизначеності, нестійкості ринкового середовища, пов'язаних з глобалізацією світових відносин. Крім того, для ефективного функціонування підприємству необхідно займатись самоконтролем, організацією та самоорганізацією, адаптуватись до мінливих умов навколишнього середовища. Визначено, що одним з можливих варіантів успішного вирішення цих проблем є застосування методів стратегічного контролінгу в системі антикризового управління як інструменту підтримки і підвищення ефективності управління підприємством, знання і практичне використання яких, з урахуванням вимог соціальної відповідальності менеджменту, дозволяє вітчизняним підприємствам забезпечити перехід до нової якісної траєкторії економічного зростання.

Приватне акціонерне товариство "Кременчуцький міськмолокозавод" входить до складу компанії "Данон Україна". ПрАТ "Данон Кременз" спеціалізується на переробці молока та виготовленні молочних продуктів брендів, які належать Групі "Данон". Традиційною продукцією заводу є продукція торгових марок "Простоквашино", "Растішка" та ін. Максимальна виробнича потужність заводу, складає 114 тис т/рік за 2019 рік. В той же час, фактично у 2016- 2018 обсяг виробництва складав близько 60 тис т/рік.

Відповідно до зростання обсягів виробництва продукції в натуральному вираженні, у 2019 році зріс обсяг виробництва продукції у вартісному вираженні (чистий дохід від реалізації і становив 1543819 тис. грн., що на 3,00%

більше ніж у 2018 році. Темпи зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році становили 8,78%, що перевищувало показники зростання чистого доходу. Таким чином, темп скорочення валового прибутку склав 24,17%, а у абсолютних значеннях скороченням на 63595.00 тис. грн.

Негативним є скорочення фінансових результатів підприємства у 2019 році. Так, валовий прибуток у звітному періоді скоротився на 63595,00 тис. грн. (24,17%), фінансові результати від операційної діяльності впали на 74160,00 тис. грн. (42,31%), чистий прибуток скоротився на 74261,00 тис. грн. (47,55%). Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською (8.452 порівняно з 4.287 у 2019 році) означає, що ПрАТ «Данон Кремез» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій..

Існує проблема постійного зниження оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Данон Кремез». Якщо в 2018 р дебіторська заборгованість компанії зробила 6,929 обороти, то в 2019 р. - тільки 4,387 оборотів. Для вирішення проблеми необхідно відкоригувати поточну політику управління дебіторською заборгованістю і працювати тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги. Результати аналізу показують, що загальний обсяг імпорту зріс на 2767 тис.грн, або на 6.55%. Разом з тим, обсяг імпорту у натуральному виразі зріс тільки на 4,22%, що вказує на загальне підвищення цін на імпортну сировину і обумовлює необхідність оптимізації імпортних закупівель.

Частка витрат на імпорт в собівартості продукції підприємства скоротилася з 3.42% до 3.35%. Це пояснюється як зростанням загального обсягу імпорту від 42219 тис.грн до 44986 тис.грн так і одночасним зростанням обсягу

собівартості реалізованої продукції від 1235779 тис.грн до 1344276 тис.грн. Таким чином, економічна ефективність імпорту зростає від 2.816% до 2.819%, Враховуючи, що підприємство отримує прибуток протягом 2018-2019 років, чистий прибуток на одинцю імпортного обороту скорочується на 50.78%.

Виконані розрахунки свідчать, що підприємство перебуває в нестійкому, як на початку, так і наприкінці року. За аналізований період збільшився власний капітал (491989 т. грн.) і величина необоротних активів (506700 тис. грн), кількість же власних обігових коштів і обіговий капітал знизився на 14711 т. грн. і 17697 т.грн. відповідно. В свою чергу джерела формування запасів на 14324 тис. грн. Власний капітал переважає в структурі пасивів і його сума достатня для фінансування необоротних активів і частини обігових коштів.

Ймовірність банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» протягом 2018-2019 рр. мала тенденцію до змін, а саме у 2018 р. – можливість банкрутства була можливою (2.862), а у 2019 р. ситуація трохи стала краще (2.869). Можна зробити висновок, що діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Побудова системи санаційних заходів повинна включати такі етапи. Перший етап визначає фінансову стратегію молокопереробного підприємства (формування довгострокових цілей фінансової діяльності) і залежить від особливостей здійснення управління фінансовою безпекою підприємства. Другий етап реалізації фінансової політики полягає у формуванні тактики управління фінансовою безпекою, а саме: в маркетингових дослідженнях, прийнятті цінових рішень, орієнтації в сегментах фінансового ринку, управлінні основним і оборотним капіталом, забезпеченні фінансовими ресурсами, збалансуванні термінів надходження грошових коштів, забезпеченні рентабельності тощо.

Аналізоване підприємство ПрАТ «Данон Кремез» характеризується досить високим рівнем дебіторської заборгованості за товари й послуги. Це пояснюється досить низкою платіжною дисципліною контрагентів підприємства. Передбачається, що в межах антикризових заходів (перший етап) ПрАТ «Данон Кремез» укладає договір на факторингове обслуговування з ПАТ КБ «Приватбанк». Сума поступки по факторингові дорівнює залишку дебіторської заборгованості на кінець 2019 року в сумі 94768 т.грн., авансовий платіж від фактору становить 80%. Вартість кредитування - 25% річних. Комісія фактору становить 1,1%. Вартість страхування ризику несвоєчасного платежу 4,5%. Період оборотності дебіторської заборгованості  $365 / 8.452 = 43,18$  дня. Отже, у результаті факторингової операції ПрАТ «Данон Кремез» може збільшити обсяг свого виторгу на 88278,4 т.грн. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 72388,3 т.грн.

Другим етапом санаційного управління є оптимізація та підвищення ефективності ЗЕД підприємства з метою скорочення собівартості продукції. Здійснене моделювання вартості імпорتنих пропозицій, запропонованих потенційними контрагентами для ПрАТ «Данон Кремез» та отримані результати дають підстави стверджувати, що найбільш вигідною є пропозиції компаній: Dumana з Німеччини (базис Incoterms 2010 - EXW) для імпорту сивороткого пермеату та Malher з Гватемали (базис Incoterms 2010 - FOB) для імпорту сичужного ферменту. Результати прогнозних розрахунків показують, що при незмінному обсязі імпорту (в натуральному вимірюванні) його вартість скоротилася на 8912 тис.грн або 19.81% порівняно з базовим 2019 роком. При незмінних маркетингових витратах собівартість продукції може скоротитися на 0,66% і складатиме в прогнозному періоді 1335364 тис.грн. Відповідно, частка витрат на імпорт в собівартості скоротиться на 0,65%, а економічна ефективність імпорту зросте на 0,696%. У результаті оптимізації мережі

постачальників ПрАТ «Данон Кремез» може збільшити обсяг свого виторгу на 8912 тис.грн. Чистий прибуток підприємства збільшиться на 7307,8 т.грн.

Таким чином, тактичні і операційні санаційні заходи на ПрАТ «Данон Кремез» забезпечили: зростання чистого прибутку на  $72388,3 + 7307,8 = 79696,1$  тис.грн; грошові кошти підприємства в прогностному періоді (після санаційних заходів) складуть  $1115 + 79696,1 = 80811,1$  тис.грн.; власний капітал підприємства зросте на величину додатково отриманого чистого прибутку та складе:  $564211 + 70696,1 = 634907,1$  тис.грн.

Прогнозні розрахунки ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана вказують, що санаційні заходи мали суттєвий ефект. В прогностному періоді очікується «дуже низький рівень загрози банкрутства». Це пояснюється як зростанням рентабельності активів (коефіцієнти  $K_2$ ,  $K_3$ ) на 0.084 умовних одиниці. Інші показники не змінилися, що у загальному результаті забезпечило підвищення  $Z$  показника на 0.334 одиниці (від 2.869 до 3.203). Слід очікувати, що у подальшому при формуванні більш високого рівня фінансової забезпеченості підприємства рівень загрози банкрутства ПрАТ «Данон Кремез» ще більше скоротиться.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т.П. Платоспроможність, контролінг і антикризове регулювання діяльності аграрних підприємств [Електронний ресурс]. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – січ. (Вип. 3). – С. 183-187. Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/38.pdf>
2. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4. С. 182-188.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика. 1989. 519 с.
4. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов/ Под ред проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
5. Ареш'єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. №3 (81). С. 43-49.
6. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. Вісник Акад. митної служби України. Серія. Економіка. 2009. № 1. С. 138–144.
7. Бабій І.В. Моделі і методи реструктуризації та стабілізації підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. №6. С. 84-89.
8. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2014. № 5. Режим доступу: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua).
9. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Київ. 2005. 301 с.

10. Балабанюк Ж.М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. Вісник Хмельницького національного університету . № 5. Т .1. 2011. С . 190 19 4.
11. Бандурин В., Ларицкий В. Зарубежный опыт управления несостоятельными предприятиями. Антикризисный менеджмент. 2008. №10. С. 2-13.
12. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія. Інститут економічного прогнозування. К.: Фенікс. 1999. 318 с. 208
13. Бенъ Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. Фінанси України. № 6. 2017. С.53–60.
14. Білик М.Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств. Фінанси України. № 12. 2013. с.24–36.
15. Білошкурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. №3 (45). С. 85-89.
16. Блакита Г.В. Актуальні питання управління дебіторською заборгованістю. Економічна наука. № 3. 2012. С.23–29. 16. Бланк И. А. Управление формированием капитала. К.: Ника-Центр. Эльга. 2002. 512 с.
17. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Ника-Центр. Эльга. № 10. 2004. 784 с.
18. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. К.: Ника-Центр. Эльга. № 4. 2003. 496 с.
19. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту. К.: Ніка-Центр. 1999. 592 с.
20. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. К.: Ніка-Центр. 2006. 653 с.
- 21.Бурлуцька С. В. Стратегія забезпечення пружності сталого розвитку національної економіки: теорія та практика: монографія. Дніпро: Середняк Т. К., 2016. 320 с.

22. Бурлуцька С.В. «Прокляття ресурсів» та рентоорієнтована поведінка суб'єктів вітчизняної економіки: регіональний аспект. Пріоритетні напрями регіональної політики в економічній сфері (економічне районування, стратегічне планування, інтелектуально-інноваційні системи, трудовий потенціал та розвиток сільських територій): колективна монографія. Т.2. / за заг. ред. Т.О.Журавльової. Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014. С.14-33.

23. Burlutskiy S. V., Burlutskii Sv. V, Margasova V. G.. THE RELATIONSHIP BETWEEN SHORT-TERM FLUCTUATIONS AND STAGES OF ECONOMIC CYCLE: THE CASE OF UKRAINE. Revista ESPACIOS. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n10/19401010.html>, 2019. Vol. 40 (Nº 10).

24. Бурлуцька С.В. Шокові збурення соціально-економічних систем. Часопис економічних реформ. 2016. № 1 (21). С.90-96.

25. Бурлуцький, С.В., Бурлуцька, С.В. Банкрутство та санація: мікроекономічний аспект. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Краматорськ: ДДМА, 2007. 126 с.

26. Василенко В. А. Система діагностики устійчивого розвитку підприємств. Культура народів Причорномор'я. 2005. № 66. С. 7–16.

27. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів. Арал. 2008. 386 с.

28. Васильчак С.В. Розвиток аграрної економіки як основа продовольчої безпеки країни. Економічна безпека і проблеми господарсько-політичної трансформації соціально-економічних систем. Полтава. РВВ ПУСКУ. 2009. 407 с.

29. Васіна Н.В. Моделювання фінансового стану сільськогосподарських організацій при оцінці їх кредитоспроможності: Монографія. Омськ. НОУ ВПО ОмГАУ. 2012. 49 с.

30. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики / Харківський національний економічний ун-т. Х.: ВД «ІНЖЕК». 2006. 181 с.
31. Воробйов Ю.М., Блажевич О.Г. Фінансова безпека організацій рекреаційної сфери. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2010. № 2. С.12–19.
32. Гаврилова Т.В. Управління фінансовою безпекою підприємства. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. № 4. 2011. С. 103–106.
33. Гапоненко А.Л., Панкрухина А. П. Теория управления. М. 2003. 560 с.
34. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 511 с.
35. Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И. Основы социального управления. М. Высшая школа. 2001. 271 с.
36. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень : [монографія]. К. : Маклаут, 2008. 444 с.
37. Гончаренко О. В. Інституціональне регулювання розвитку інновацій в агропромисловому виробництві: теорія, методологія, практика: монографія. Київ. 2014. 440 с.
38. Гончаров Г.А. Пути внедрения зарубежного опыта развития индустрии безопасности в Украине. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 1(17). С. 171–179. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No1/173-179.pdf>.
39. Господарський Кодекс України, № 436-IV, від 16.01. 2003. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
40. Грязнова А. Г. Антикризовий менеджмент: навч. Посібник. М.: Асоціація авторів і видавців «Тандем»; ЕКМОС, 1999. 368 с

41. Гукова А.В., Аникина И.Д. Роль финансовой безопасности предприятия в системе его экономической безопасности. Образование и общество. № 3. 2006. С. 98–102.
42. Гусев Ю.В. Стратегический менеджмент. Новосибирск: НГУЭУ. 2005. 158 с.
43. Давидюк Т.В. Фінансово-економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Вип. 1 (25). 2013. С. 39–52.
44. Давыдова Г.В., Беликов А.Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий. Управление риском. 1999. №3. С. 13-20.
45. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства. К. 2008. 240 с. 45. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми. ДВНЗ «УАБС НБУ». 2009. 295 с.
46. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації : Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. №49/121,49/121 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
47. Єрмошенко М.М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препринт наукової доповіді. К. Національна академія управління. 2005. 78 с.
48. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: Наукова монографія. К. Національна академія управління. 2010. 232 с.
49. Загорельська Т.Ю. Формування підходів щодо управління фінансовою безпекою підприємства. Экономические науки. Экономика предприятия. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/30\\_NIEK\\_2009/Economics/54118.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54118.doc.htm)

50. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. К. 2007. 1079 с.
51. Зайченко Ю., Рогоза С. Сравнительный анализ методов оценки риска банкротства предприятий. Системні дослідження та інформаційні технології. 2009. №3. С. 7-20.
52. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» //Відомості Верховної Ради № 31 ст 440. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>
53. Заросило В.О. Загрози фінансовій безпеці та їх класифікація. Наукові праці МАУП. №52(1). 2017. СС.17.17—22.22.
54. Захарченко В.О., Счасна С.І. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства. Фінанси України. № 1. 2005. С.137–144.
55. Згурська О.М. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств молокопереробної галузі. Агросвіт. № 23. 2013. С.38–43.
56. Золотих І.Б. Зміцнення сировинної бази молочної промисловості. Економіка АПК. № 12. 2005. С.63–65.
57. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. – К.: МАУП. 2001. 152 с.
58. Ілляшенко С.М. Економічний ризик. К.: Центр навчальної літератури. 2004. 220 с.
59. Кавчак І.Р. Теоретині підходи до визначення сутності фінансової стійкості підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>

60. Каркавчук В.В. Економетричне моделювання динаміки рівня фінансової безпеки підприємства. Вісник Львівського університету. Вип. 40. 2008. С. 121–125.
61. Картузов Є.П. Аналіз механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Актуальні проблеми економіки. № 7. 2012. С. 118–124.
62. Кизим В. А., Благун И.С., Копчак Ю.С. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятия: Монография. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. 124 с.
63. Кириченко О.А., Кудря І.В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи. Інвестиції: практика та досвід. № 10. 2009. С. 22–26.
64. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. К.: Центр навчальної літератури. 2004. 531 с.
65. Коваленко К.В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган Барановського. № 3. 2008. С.134–136.
66. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_1/2010/01/100104.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf).
67. Коваль Л.П. Діагностика та запобігання банкрутству сільськогосподарських підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Коваль Людмила Пилипівна. – Львів, 2008. – 20 с.
68. Ковальов Д., Плетнікова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Економіка України. № 4. 2005. С.35–40.
69. Коженювскі Л. Управління безпекою. Актуальні проблеми економіки. № 1 (31). 2004. С.147–154.

70. Колесарь К. Моделі діагностики банкрутства підприємств України. Економіст. № 10. 2002. с.60–63.
71. Коротков Э. М. Конкурентные позиции бизнеса : монография / Э. М. Коротков, Ю. Т. Шестопа, В. Д. Дорофеев. – М. : ИНФРА–М, 2003. – 261 с
72. Кракос Ю.Б., Разгон Р.О. Управління фінансовою безпекою підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. № 1. 2008. С. 86–97.
73. Кузенко Т.Б., Усенко К.А. Управление финансовой безопасностью предприятия в соответствии с принципами ее обеспечения. Бізнесінформ. № 2(1). 2011. С. 136–138.
74. Кульман А. Экономические механизмы: перевод с франц. М.: Прогресс. 1993. 192 с.
75. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки [Електронний ресурс]. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2012. № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>.
76. Левчук Н. Стан виробництва, переробки та реалізації молока в Україні. Економіст. № 10. 2018. С.55–57.
77. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. [Економічний форум](#). 2016. № 1. С. 161-170. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25)
78. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. Київський національний торгово-економічний університет. 2001. 580 с.
79. Логистическая регрессия и ROC-анализ – математический аппарат [Електронний ресурс] // BaseGroup Labs ООО «Аналитические технологии». – Режим доступу : <http://basegroup.ru/community/articles/logistic>.
80. Лучков О.І. Визначення оптимального розміру дебіторської заборгованості. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 1. С. 22–26.

81. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством. Актуальные проблемы экономики. 2005. № 3. С. 104–109.
82. Марченко В.М.. Світовий досвід забезпечення соціально--економічної безпеки підприємства. Молодий вчений. 2015. № 1(16). С. 18
83. Марченко О.М. Управління фінансовою безпекою агропромислового виробництва в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львівський національний університет імені Івана Франка. 2008. 25 с.
84. Масляєва О.О. Використання SWOT-аналізу як інструменту для вибору конкурентної стратегії на прикладі ТОВ «Синельниківський молочний завод». Економіка. Управління. Інновації. № 3 (18). 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_15)
85. Матвійчук А. Моделирование финансовой устойчивости предприятий из застосуванням теорії нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. Вісник НАН України. 2010. №9. С. 24-46.
86. Медведєва І.Б. Діагностування безпеки промислового підприємства у тривірневій системі фінансових відносин: монографія. Харків. 2011. 264 с.
87. Мельник Л. Г. Экономика предприятия. Сумы. 2003. 638 с.
88. Микало О.І. Підходи до визначення терміна “аутсорсинг” [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkpi/2010/6.MO/22\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2010/6.MO/22_kpi_2010_7.pdf)
89. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів. 2011. 380 с.
90. Мунтіян В. І. Економічна безпека України: монографія. К. КВІЦ. 1999. 462 с.
91. Недосекин А. Нечеткий финансовый менеджмент. М. : Аудит и финансовый анализ. 2003. 527 с

92. Некрасенко Л.А., Рибалко Ю.М. Складові управління фінансовою безпекою підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/162.pdf>
93. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. К. Основи. 2000. 198 с.
94. Орлик О.В. Концептуальні основи стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Сталий розвиток економіки. № 1. 2016. С.67–73.
95. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємства. Фінанси України. № 11. 2011. с.54–61.
96. Панасенко О. Моделі оцінки і аналізу схильності підприємства до банкрутства: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук ; спец. 08.00.11 / О.В. Панасенко. – Х, 2007. – 22 с.
97. Папка О.С. Теоретичні аспекти формування стратегії фінансової безпеки страхових корпорацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 3. Т.3. 2011. С. 161–164.
98. Петрович О. Не дождётесь! Украинская молочная индустрия сдаваться не собирается. Продукты питания. № 12. 2005. С.10–18.
99. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. N 2755-VI. Остання редакція 01.08.2020.
100. Пойда-Носик Н.Н. Дослідження теоретичних аспектів сутності фінансової безпеки. Вісник Донецького національного університету. Економіка і право. Вип. 2. 2011. С. 164–170.
101. Польова О.Л. Принципи управління дебіторською заборгованістю аграрних підприємств на регіональному рівні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vsau.vin.ua/repository/getfile/1754.pdf>
102. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. Х. Изд. ХГЭУ. 2002. 252 с.

103. Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.98 р. № 22 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

104. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. №81 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

105. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. №14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?nobreak=1&uid=1022.3220.3>.

106. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного Банку України від 30.06.2016 № 351 [Електронний ресурс] // Офіційний Сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

107. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації : Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. №49/121,49/121 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

108. Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України:

Закон України від 31.10.2008 № 639-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2009. – № 14. – Ст. 181. – С. 479-490.

109. Продіус О.І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств в розвинутих країнах. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 19. С.19.

110. Прокопчук Л.М., Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Формування і розвиток системи корпоративного управління в акціонерних товариствах: теорія, методика і практика: монографія. Кам'янець-Подільський. 2014. 236 с.

111. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством. Автореферат дисертації кандидата економічних наук. Харків. 2002. 20 с.

112. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів. ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.

113. Саблук П.Т. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. Економіка України. № 12. 2008. С. 4–18. 123.

114. Савицкая Г.В. Экономический анализ: 11-е издание с исправлениями и дополнениями. М. Новое знание. 2005. 651 с.

115. Савицька В. Актуальні проблеми розвитку ринку молока і молочних продуктів. Економіка АПК. № 11. 2002. С. 102–138.

116. Ситник Л. С. Антикризове управління маркетингом. [Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки](#). 2016. № 5(1). С. 176-180. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_5%281%29\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_5%281%29_37)

117. Словник економічних показників, [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikov>

118. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К. КНТЕУ. 2004. 344 с.

119. Соколов Ю.А. Финансовая безопасность экономических систем. М. Соколов Ю.А. Финансовая безопасность экономических систем. М. «Анкил»«Анкил».. 2010. 2010. СС.. 77—45. 45.

120. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. Вісник Одеського національного університету. Т. 21. Вип. 7-2 (49). 2016. С. 98–104. 128.

121. Стоянова Е.С. Комплексне управління поточними активами та пасивами підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.klerk.ru/boss/articles/314705>

122. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.]; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

123. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. Економічний простір. № 9. 2008. С. 140–148.

124. Сутність корпоративного управління, [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1130110752406/menedzhment/sutnist\\_korporativnogo\\_upravlinnya](https://pidruchniki.com/1130110752406/menedzhment/sutnist_korporativnogo_upravlinnya)

125. Терещенко О. Фінансування підприємств в Україні: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення. Економіка України. № 1. 2002. С. 10–16. 130.

126. Томпсон А. Стратегический менеджмент. М. ИНФРА-М. 2004. 567 с.

127. ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні. 2019. Аграрне інформаційне агентство «Agravery», [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini>.

128. Тридід О. М. Організаційно–економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків: ХДЕУ, 2002. 363 с.

129. Тридід О.М., Орехова К.В. Методичні рекомендації щодо оцінки фінансової стійкості підприємства. Управління розвитком. № 1. 2005. С.83–89.
130. Фальченко О.О. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств. Вісник Національного технічного університету. № 66. 2013. С. 157–160.
131. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М: Эксмо, 2005. 544 с.
132. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія. Донецьк. Дон. 2005. 141 с.
133. Халафян А.А. STATISTIC А 6. Статистический анализ данных : [учебник] М. : ООО «Бином-Пресс». 2010. 607 с
134. Харитонов А. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания / А. В. Харитонов, И. В. Павлов // Вестн. 197 132 Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. Серия. Экономика и финансы. – 2005. –№ 1. – С. 51–54.
135. Хоменко О.А. Аналіз ідентифікації ознак механізму управління фінансовою безпекою молокопереробних підприємств. «Економічний дискурс». Міжнародний науковий журнал. № 1, 2019, С. 63–69.
136. Цал-Цалко Ю.С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація: монографія. Житомир: ЖДТУ. 2004. 506 с.
137. Чабан Г.В. Молочна промисловість: стан, проблеми і перспективи. Економіка АПК. № 5. 2003. С. 51–56.
138. Черненко Л.В. Контроль у системі управління дебіторською заборгованістю. Економіка АПК. № 6. 2006. С.85–90.
139. Черниш О.В., Тарасенко І.О. Фінансова безпека підприємства в умовах кризового середовища. Вісник Хмельницького національного університету. № 3 т. 2. 2009. С. 117–119.

140. Чобіток В.І. Інтегрований підхід щодо моделювання процесу управління потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Ефективна економіка: електронне наукове видання. 2011. № 4 Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011\\_4/index.html](http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_4/index.html)
141. Чопко Н., Жук О. Система управління фінансовою безпекою підприємств. Вісник Львівського університету. Вип. 40. 2008. С. 320–322.
142. Шлемко В.Т. 1997. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. К. НІСД. 1997. 144 с.
143. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. СПб. 2007. 138 с.
144. Шлыков В.В. Экономическая безопасность предприятия (во что обходится хозяйствующим субъектам защита собственности и способы минимизации возможных потерь). РИСК. № 6. 2007. С. 61–63. 153.
145. Яковлева И.Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике. М. Профессиональное издательство. 2009. 336 с.
146. Яришко О. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. Вип. 9. ч. 3. 2011. С. 371–374.
147. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы. М. ОсьЯрочкин В.И. Система безопасности фирмы. М. Ось--89. 2003. 89. 2003. С. 77—22.
148. Altman E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt / E. Altman, E. Hotchkiss ; [3rd Ed.]. – Hoboken : John Wiley and Sons, Ltd, 2006. – 368 p.
149. Altman E.I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy / E.I. Altman // The Journal of Finance. – 1968. – №23. – P. 589-609.
150. Beaver, W. H. Financial ratios as predictors of failure. Empirical Research in Accounting: Selected Studies 4, p. 71-102.

151. Riley, J. Crisis Management – Planning & Action. Access mode : 175.
152. Schumpeter, J. Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. N.Y.-L., 1128 p.
153. Stephen M. The theory of comprehensive risk management. Journal of Accounting Research. 2004. Vol. 4. P. 11–26.
154. Toffler R., Tishaw H., 1977. Going, going, gone — four factors which predict. Accountancy.March. P. 50-54.

## ДОДАТКИ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Підприємство</b><br><b>Територія</b><br><b>Організаційно-правова форма господарювання</b><br><b>Вид економічної діяльності</b><br><b>Середня кількість працівників:</b> 352<br><b>Адреса, телефон:</b> 39600 м.Кременчук, вул. Лікаря О. Богаєвського, 14/69, (0536) 74-36-70<br><b>Одиниця виміру:</b> тис.грн. без десяткового знака<br><b>Складено</b> (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):<br>за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку<br>за міжнародними стандартами фінансової звітності | Приватне акціонерне товариство<br>"Кременчуцький міськмолкозавод"<br>Полтавська область, Кременчук<br>Акціонерне товариство<br>Перероблення молока, виробництво масла та сиру | <b>Дата</b><br>за ЄДРПОУ<br>за КОАТУУ<br>за КОПФГ<br>за КВЕД | КОДИ       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |                                                              | 01.01.2020 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |                                                              | 00446782   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |                                                              | 5310400000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |                                                              | 230        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |                                                              | 10.51      |

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2019 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      | 18 066                      | 14 275                     |         |
| первісна вартість                   | 1001      | 25 700                      | 25 694                     |         |
| накопичена амортизація              | 1002      | ( 7 634 )                   | ( 11 419 )                 |         |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005      | 53 505                      | 34 340                     |         |
| Основні засоби                      | 1010      | 480 644                     | 503 752                    |         |
| первісна вартість                   | 1011      | 703 405                     | 799 955                    |         |
| знос                                | 1012      | ( 222 761 )                 | ( 296 203 )                |         |
| Інвестиційна нерухомість            | 1015      | 10 411                      | 10 411                     |         |
| первісна вартість                   | 1016      | 10 411                      | 10 411                     |         |
| 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 | 28 587  | 58 270  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040 | 0       | 0       |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 5 231   | 6 791   |
| Гудвіл                                                           | 1050 | 0       | 0       |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0       | 0       |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0       | 0       |
| Інші необоротні активи                                           | 1090 | 28 682  | 21 304  |
| Усього за розділом I                                             | 1095 | 625 126 | 649 143 |
| II. Оборотні активи                                              |      |         |         |
| Запаси                                                           | 1100 | 46 186  | 50 146  |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 30 890  | 46 171  |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 13 207  | 65      |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 2 089   | 3 910   |
| Товари                                                           | 1104 | 0       | 0       |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0       | 0       |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0       | 0       |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0       | 0       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 214 156 | 94 768  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |         |         |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 17 289  | 16 185  |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 35      | 7 674   |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0       | 7 590   |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0       | 0       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 237     | 14 948  |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 9 737   | 1 115   |
| Готівка                                                          | 1166 | 0       | 0       |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 9 737   | 1 115   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0       | 13      |
| 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 | 2 219   | 2 945   |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 289 859 | 187 794 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0       | 0       |
| Баланс                                                           | 1300 | 914 985 | 836 937 |

| Пасив                                                | Код<br>рядк<br>а | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                    | 2                | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |                  |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400             | 13 041                             | 13 041                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу      | 1401             | 0                                  | 0                                 |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405             | 6 521                              | 6 521                             |
| Додатковий капітал                                   | 1410             | 158                                | 158                               |
| Емісійний дохід                                      | 1411             | 158                                | 158                               |
| Накопичені курсові різниці                           | 1412             | 0                                  | 0                                 |
| Резервний капітал                                    | 1415             | 2 573                              | 2 573                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420             | 460 020                            | 541 918                           |
| Неоплачений капітал                                  | 1425             | ( 0 )                              | ( 0 )                             |
| Вилучений капітал                                    | 1430             | ( 0 )                              | ( 0 )                             |
| Інші резерви                                         | 1435             | 0                                  | 0                                 |
| Усього за розділом I                                 | 1495             | 482 313                            | 564 211                           |
| <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                                  | 0                                 |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515             | 0                                  | 1 565                             |
| 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             | 0                                  | 1 565                             |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>      |                  |                                    |                                   |
| Короткострокові кредити банків                       | 1600             | 0                                  | 5 500                             |
| Векселі видані                                       | 1605             | 0                                  | 0                                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за:              |                  |                                    |                                   |
| довгостроковими зобов'язаннями                       | 1610             | 0                                  | 5 715                             |
| товари, роботи, послуги                              | 1615             | 393 715                            | 226 210                           |
| розрахунками з бюджетом                              | 1620             | 10 061                             | 2 694                             |
| у тому числі з податку на прибуток                   | 1621             | 6 887                              | 0                                 |
| розрахунками зі страхування                          | 1625             | 0                                  | 0                                 |
| розрахунками з оплати праці                          | 1630             | 144                                | 47                                |

|                                                                                                   |      |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 385     | 1       |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0       | 0       |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0       | 0       |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 20 678  | 20 766  |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0       | 0       |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0       | 0       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 7 689   | 10 228  |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 432 672 | 271 161 |
| 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 | 914 985 | 836 937 |

Керівник

Жигалов Борис Миколайович

Головний бухгалтер

Садовнікова Світлана Володимирівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство  
"Кременчуцький міськмолкозавод"Дата  
за ЄДРПОУ

|            |
|------------|
| КОДИ       |
| 01.01.2020 |
| 00446782   |

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2019 рік  
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за  
ДКУД

|         |
|---------|
| 1801003 |
|---------|

| Стаття                                                                              | Код<br>рядк<br>а | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| 1                                                                                   | 2                | 3                    | 4                                                   |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000             | 1 543 819            | 1 498 917                                           |
| 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             | ( 1 344 276 )        | ( 1 235 779 )                                       |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070             | ( 0 )                | ( 0 )                                               |
| <b>Валовий:</b>                                                                     |                  |                      |                                                     |
| прибуток                                                                            | 2090             | 199 543              | 263 138                                             |
| 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             | 7 260                | 8 440                                               |
| 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             | ( 42 895 )           | ( 39 875 )                                          |
| Витрати на збут                                                                     | 2150             | ( 9 884 )            | ( 40 657 )                                          |
| Інші операційні витрати                                                             | 2180             | ( 52 920 )           | ( 15 782 )                                          |

|                                                                                       |      |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| 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><br>прибуток                   | 2190 | 101 104   | 175 264   |
| збиток                                                                                | 2195 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200 | 0         | 0         |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220 | 202       | 129       |
| Інші доходи                                                                           | 2240 | 0         | 23 593    |
| Дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241 | 0         | 0         |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250 | ( 2 103 ) | ( 4 561 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Інші витрати                                                                          | 2270 | ( 327 )   | ( 5 563 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275 | 0         | 0         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток                             | 2290 | 98 876    | 188 862   |
| збиток                                                                                | 2295 | ( 0 )     | ( 0 )     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                 | 2300 | -16 978   | -32 703   |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                       | 2305 | 0         | 0         |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                                       | 2350 | 81 898    | 156 159   |
| 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      | 81 898            | 156 159                                 |

## III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього |
|--------------|-----------|-------------------|------------------------------------|
|--------------|-----------|-------------------|------------------------------------|

|                                  |      |           | року      |
|----------------------------------|------|-----------|-----------|
| 1                                | 2    | 3         | 4         |
| Матеріальні затрати              | 2500 | 1 147 798 | 1 047 624 |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 81 253    | 50 470    |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 16 518    | 10 847    |
| Амортизація                      | 2515 | 83 624    | 71 082    |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 148 823   | 183 248   |
| Разом                            | 2550 | 1 478 016 | 1 363 271 |

## 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      | 1 304 125 000     | 1 304 125 000                           |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 1 304 125 000     | 1 304 125 000                           |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 0,062800          | 0,119740                                |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 0,062800          | 0,119740                                |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | 0,00              | 0,00                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Підприємство</b><br><b>Територія</b><br><b>Організаційно-правова форма господарювання</b><br><b>Вид економічної діяльності</b><br><b>Середня кількість працівників:</b> 341<br><b>Адреса, телефон:</b> 39600 м.Кременчук, вул. Лікаря О. Богаєвського, 14/69, (0536) 74-36-70<br><b>Одиниця виміру:</b> тис.грн. без десяткового знака<br><b>Складено</b> (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):<br>за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку<br>за міжнародними стандартами фінансової звітності | Приватне акціонерне товариство "Кременчуцький міськмолкозавод"<br>Полтавська область, Кременчук<br>Акціонерне товариство<br>Перероблення молока, виробництво масла та сиру | <b>Дата</b><br><b>за ЄДРПОУ</b><br><b>за КОАТУУ</b><br><b>за КОПФГ</b><br><b>за КВЕД</b> | КОДИ       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                          | 01.01.2019 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                          | 00446782   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                          | 5310400000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                          | 230        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                          | 10.51      |

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2018 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      | 21 636                      | 18 066                     |         |
| первісна вартість                                                | 1001      | 25 502                      | 25 700                     |         |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | ( 3 866 )                   | ( 7 634 )                  |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 42 517                      | 53 505                     |         |
| Основні засоби                                                   | 1010      | 468 305                     | 480 644                    |         |
| первісна вартість                                                | 1011      | 625 815                     | 703 405                    |         |
| знос                                                             | 1012      | ( 157 510 )                 | ( 222 761 )                |         |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015      | 10 411                      | 10 411                     |         |
| первісна вартість                                                | 1016      | 10 411                      | 10 411                     |         |
| 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      | 6 122                       | 28 587                     |         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 0                           | 0                          |         |

|                                                                  |      |         |         |
|------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 0       | 382     |
| Гудвіл                                                           | 1050 | 0       | 0       |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060 | 0       | 0       |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065 | 0       | 0       |
| Інші необоротні активи                                           | 1090 | 6 199   | 28 682  |
| Усього за розділом I                                             | 1095 | 555 190 | 620 277 |
| II. Оборотні активи                                              |      |         |         |
| Запаси                                                           | 1100 | 58 365  | 59 057  |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 42 336  | 43 764  |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 14 369  | 13 207  |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 1 660   | 2 086   |
| Товари                                                           | 1104 | 0       | 0       |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0       | 0       |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0       | 0       |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0       | 0       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 124 683 | 214 156 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |      |         |         |
| за виданими авансами                                             | 1130 | 15 644  | 17 289  |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 7 839   | 35      |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 7 804   | 0       |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0       | 0       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 8 118   | 237     |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0       | 0       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 6 702   | 9 737   |
| Готівка                                                          | 1166 | 0       | 0       |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 6 702   | 9 737   |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0       | 0       |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:       | 1180 | 0       | 0       |
| 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 | 14 775  | 2 219   |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 236 126 | 302 730 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0       | 0       |
| Баланс                                                           | 1300 | 791 316 | 923 007 |

| Пасив              | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                  | 2         | 3                           | 4                          |
| I. Власний капітал |           |                             |                            |

|                                                 |      |         |         |
|-------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400 | 13 041  | 13 041  |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0       | 0       |
| Капітал у дооцінках                             | 1405 | 6 521   | 6 521   |
| Додатковий капітал                              | 1410 | 158     | 158     |
| Емісійний дохід                                 | 1411 | 158     | 158     |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412 | 0       | 0       |
| Резервний капітал                               | 1415 | 2 573   | 2 573   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420 | 324 902 | 481 062 |
| Неоплачений капітал                             | 1425 | ( 0 )   | ( 0 )   |
| Вилучений капітал                               | 1430 | ( 0 )   | ( 0 )   |
| Інші резерви                                    | 1435 | 0       | 0       |
| Усього за розділом I                            | 1495 | 347 195 | 503 355 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення   |      |         |         |
| Відстрочені податкові зобов'язання              | 1500 | 94      | 0       |
| Пенсійні зобов'язання                           | 1505 | 0       | 0       |
| Довгострокові кредити банків                    | 1510 | 0       | 0       |
| Інші довгострокові зобов'язання                 | 1515 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення                      | 1520 | 0       | 0       |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу     | 1521 | 0       | 0       |
| Цільове фінансування                            | 1525 | 0       | 0       |
| Благодійна допомога                             | 1526 | 0       | 0       |
| Страхові резерви                                | 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 | 94      | 0       |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення        |      |         |         |
| Короткострокові кредити банків                  | 1600 | 2 500   | 0       |
| Векселі видані                                  | 1605 | 0       | 0       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:         |      |         |         |
| довгостроковими зобов'язаннями                  | 1610 | 0       | 0       |
| товари, роботи, послуги                         | 1615 | 431 566 | 399 089 |
| розрахунками з бюджетом                         | 1620 | 124     | 10 061  |
| у тому числі з податку на прибуток              | 1621 | 0       | 6 887   |
| розрахунками зі страхування                     | 1625 | 0       | 0       |
| розрахунками з оплати праці                     | 1630 | 66      | 144     |
| одержаними авансами                             | 1635 | 70      | 385     |
| розрахунками з учасниками                       | 1640 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                       | 1645 | 0       | 0       |
| страховою діяльністю                            | 1650 | 0       | 0       |
| Поточні забезпечення                            | 1660 | 1 866   | 2 283   |
| Доходи майбутніх періодів                       | 1665 | 0       | 0       |

|                                                                                                   |      |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0       | 0       |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 7 835   | 7 690   |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 444 027 | 419 652 |
| 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 | 791 316 | 923 007 |

Керівник

Жигалов Борис Миколайович

Головний бухгалтер

Дронова Альона Юріївна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство  
"Кременчуцький міськмолкозавод"Дата  
за ЄДРПОУ

|            |
|------------|
| КОДИ       |
| 01.01.2019 |
| 00446782   |

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2018 рік  
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за  
ДКУД

1801003

| Стаття                                                                              | Код<br>рядк<br>а | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| 1                                                                                   | 2                | 3                    | 4                                                   |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000             | 1 498 917            | 1 234 924                                           |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010             | 0                    | 0                                                   |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011             | 0                    | 0                                                   |
| Премії, передані у перестраховання                                                  | 2012             | ( 0 )                | ( 0 )                                               |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013             | 0                    | 0                                                   |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014             | 0                    | 0                                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050             | ( 1 235 779 )        | ( 1 136 429 )                                       |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070             | ( 0 )                | ( 0 )                                               |
| <b>Валовий:</b>                                                                     |                  |                      |                                                     |
| прибуток                                                                            | 2090             | 263 138              | 98 495                                              |
| 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             | 8 440                | 5 432                                               |
| 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             | ( 39 875 )           | ( 49 985 )                                          |
| Витрати на збут                                                                     | 2150             | ( 40 657 )           | ( 33 292 )                                          |

|                                                                                       |      |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| Інші операційні витрати                                                               | 2180 | ( 15 782 ) | ( 8 800 )  |
| 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 | 175 264    | 11 850     |
| збиток                                                                                | 2195 | ( 0 )      | ( 0 )      |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200 | 0          | 0          |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220 | 129        | 4          |
| Інші доходи                                                                           | 2240 | 23 593     | 6 292      |
| Дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241 | 0          | 0          |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250 | ( 4 561 )  | ( 19 705 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255 | ( 0 )      | ( 0 )      |
| Інші витрати                                                                          | 2270 | ( 5 563 )  | ( 621 )    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275 | 0          | 0          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                         |      |            |            |
| прибуток                                                                              | 2290 | 188 862    | 0          |
| збиток                                                                                | 2295 | ( 0 )      | ( 2 180 )  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                 | 2300 | -32 703    | -1 936     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                       | 2305 | 0          | 0          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                   |      |            |            |
| прибуток                                                                              | 2350 | 156 159    | 0          |
| збиток                                                                                | 2355 | ( 0 )      | ( 4 116 )  |

## 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      | 156 159           | -4 116                                  |

## III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код | За звітний | За |
|--------------|-----|------------|----|
|--------------|-----|------------|----|

|                                  | рядк<br>а | період    | аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3         | 4                                             |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 1 047 624 | 944 570                                       |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 50 470    | 39 365                                        |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 10 847    | 8 065                                         |
| Амортизація                      | 2515      | 71 082    | 51 662                                        |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 183 248   | 190 164                                       |
| Разом                            | 2550      | 1 363 271 | 1 233 826                                     |

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                               | Код<br>рядк<br>а | За звітний<br>період | За<br>аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-----------------------------------------------------|
| 1                                                          | 2                | 3                    | 4                                                   |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600             | 1 304 125 000        | 1 304 125 000                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605             | 1 304 125 000        | 1 304 125 000                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610             | 0,119740             | -0,003160                                           |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615             | 0,119740             | -0,003160                                           |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650             | 0,00                 | 0,00                                                |

Керівник

Жигалов Борис Миколайович

Головний бухгалтер

Дронова Альона Юріївна