

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувачка кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: _____ «Інструменти реалізації антикризової стратегії засобами
диверсифікації виробництва підприємства харчової промисловості»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМН-2-2М

Кутас Дмитро Віталійович

(підпис)

Керівник Скопенко Наталія Степанівна

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Кутаса Дмитра Віталійовича

1. Тема роботи: «Інструменти реалізації антикризової стратегії засобами диверсифікації виробництва підприємства харчової промисловості»

керівник роботи Скопенко Наталія Степанівна, д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 670-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 25 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти реалізації антикризової стратегії засобами диверсифікації виробництва.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розділ 3. Реалізація антикризової стратегії підприємства засобами диверсифікації виробництва.

5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 11 рисунках та 57 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	06.09.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	13.09.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	20.09.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.09.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.10.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.10.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.11.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.11.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.11.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.11.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	25.11.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Дмитро КУТАС
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Наталія СКОПЕНКО
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кутас Д.В. Інструменти реалізації антикризової стратегії засобами диверсифікації виробництва підприємства харчової промисловості. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У роботі проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку харчової промисловості в умовах кризи, досліджено теоретичні основи антикризового управління та різноманітні інструменти його проведення, розглянуто теоретичні підходи до реалізації антикризової стратегії та особливості диверсифікації як одного з інструментів антикризового управління. На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо застосування диверсифікації для підвищення стійкості підприємства харчової промисловості до кризових явищ.

Кваліфікаційна робота викладена на 155 сторінках, містить 57 таблиці, 11 рисунків.

Ключові слова: антикризове управління; антикризова стратегія; інструмент антикризового управління; реалізація стратегії; диверсифікація виробництва; харчова промисловість.

ABSTRACT

Kutas D.V. Tools for the implementation of the anti-crisis strategy by means of diversification of the production of the food industry enterprise. – Manuscript. Qualification work of the master of specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of organizations and administration». National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The work analyzes the current state and trends in the development of the food industry in crisis conditions, investigates the theoretical foundations of anti-crisis management and various tools for its implementation, considers theoretical approaches to the implementation of anti-crisis strategy and features of diversification as one of the tools of anti-crisis management. Based on the analysis, recommendations for the application of diversification to increase the resilience of the food industry enterprise to crisis phenomena have been developed.

Qualification work of the master is presented on 155 pages, contains 57 tables, 11 figures.

Keywords: crisis management; anti-crisis strategy; anti-crisis management tool; strategy implementation; diversification of production; food industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАСОБАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА	9
1.1. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством	9
1.2. Інструменти антикризового управління підприємством	23
1.3. Диверсифікація виробництва як інструмент антикризового управління ..	29
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	45
2.1. Дослідження тенденцій на ринку молока та молочних продуктів України	45
2.2. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку	61
2.3. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	86
2.4. Аналіз ризиків та ймовірності банкрутства підприємства	94
Висновки до розділу 2	107
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА	109
3.1. Прийняття рішення щодо розроблення на підприємстві антикризової стратегії	109
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації на підприємстві обраного заходу	131
Висновки до розділу 3	141
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	144
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	148
ДОДАТКИ	156

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економічної нестабільності та непередбачуваних ринкових коливань питання антикризового управління підприємствами набувають особливої актуальності. Харчова промисловість, як один із ключових секторів національної економіки, не є винятком, адже забезпечення безперебійного виробництва та стабільності діяльності підприємств цієї галузі є важливою умовою продовольчої безпеки країни.

У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці та впровадженні ефективних антикризових стратегій, які дозволять підприємствам зберегти конкурентоспроможність, забезпечити фінансову стійкість та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Одним з дієвих інструментів антикризового управління є диверсифікація виробництва. Вона дозволяє підприємствам знизити ризики, пов'язані зі змінами на ринку, шляхом розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків та вдосконалення виробничих процесів.

Диверсифікація виробництва має особливе значення для підприємств харчової промисловості, оскільки ця галузь зазнає значних впливів з боку зовнішніх чинників, таких, як зміни споживчих вподобань, коливання цін на сировину та посилення конкуренції. Тому дослідження інструментів реалізації антикризової стратегії засобами диверсифікації виробництва є вкрай важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємств цієї галузі.

Метою даної магістерської кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних підходів до впровадження антикризової стратегії на підприємствах харчової промисловості шляхом диверсифікації виробництва.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні *завдання*:

- дослідити теоретичні аспекти антикризового управління підприємством;
- визначити інструменти антикризового управління підприємством;
- дослідити диверсифікацію виробництва як інструмент антикризового

управління;

- дослідити тенденції на ринку молока та молочних продуктів України;
- діагностувати стан досліджуваного підприємства та його позиції на ринку;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- визначити ризики та ймовірність банкрутства підприємства;
- описати прийняття рішення щодо розроблення на підприємстві антикризової стратегії;
- обґрунтувати доцільність реалізації на підприємстві обраного заходу.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління на підприємствах харчової промисловості.

Предметом дослідження є інструменти реалізації антикризової стратегії шляхом диверсифікації виробництва підприємства харчової промисловості.

Сферою застосування є ТДВ «Яготинський маслозавод».

У роботі використано такі *методи дослідження*, як: методи аналізу і синтезу, статистичних порівнянь, узагальнення (при написанні висновків), методи економічного аналізу (при визначенні фінансово-економічного стану підприємства), системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; метод експертних оцінок; графічний метод – побудова діаграм і матриць.

Інформаційною базою написання магістерської кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері антикризового менеджменту; законодавчі і нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали та Інтернет-ресурси.

Новизна роботи полягає подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень, а також в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо диверсифікації виробництва як ефективного інструменту антикризового управління на підприємствах харчової промисловості.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів та практичних рекомендацій для підвищення

ефективності діяльності підприємств, що функціонують у сфері харчової промисловості, та зменшення їхньої вразливості до кризових явищ.

Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо реалізації антикризової стратегії на підприємстві харчової промисловості.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені у матеріалах XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (19-20 листопада 2024 року, м. Київ) та XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК» (21-22 листопада 2024 року, м. Київ).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту викладено на 155 сторінках. Робота містить 57 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота має 10 додатків, які розміщено на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАСОБАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

1.1. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством

Сьогодні велика кількість підприємств перебуває у важкому стані, тому запобігання кризових явищ та розробка заходів по виходу підприємства з кризи стали однією з найважливіших проблем управління. Підсистемою системи управління підприємством по нейтралізації та попередженню кризових явищ сьогодні прийнято вважати антикризове управління.

Теоретичні і прикладні аспекти антикризового управління розглядаються в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. В останні роки питання антикризового управління викликають все більшу зацікавленість серед менеджменту підприємств, їх власників та персоналу. Науковцями, які досліджували проблеми антикризового управління, є І. Ансофф [75], І.А. Бланк [3], С.В. Бурлуцька [8], В.О. Василенко [9], Н.М. Давиденко [15], О.О. Дробишева [18], А.В. Ковалевська [25], В.В. Коваленко [26], В.О. Коюда [30], І.С. Ладунка [33], Л.О. Лігоненко [34], Ю.М. Мельник [38], Т.Л. Мостенська [41], І.Й. Плікус [44], Г.М. Романяк [48], А.А. Садеков [49], С.А. Сажієнко [50], Л.С. Ситник [54], О.М. Скібіцький [55], М.В. Тарасюк [34], Г.Ю. Ткачук [61], В.В. Шевчук [71], О.О. Хандій [65], А.Д. Чернявський [70], З.Є. Шершньова [72], А.М. Штангрет [73] та інші.

Криза – це об’єктивне явище, крайнє загострення протиріч, що загрожує життєстійкості промислового підприємства в навколишньому середовищі. «Криза» у перекладі з грецької означає «розв’язання, поворотний пункт, вихід». У загальному тлумаченні «криза» – небезпечний стан, злам. Криза як економічна категорія – це «...глибокий розлад економічної системи, спосіб тимчасового вирішення суперечностей» [19, с. 132].

Типи криз, що можуть існувати на промислових підприємствах, наведено у таблиці 1.1.

Типологія криз промислового підприємства

Класифікаційні ознаки	Види криз
За головним об'єктом кризового впливу	• стратегічна • успіху (результатів) • ліквідності
За тривалістю протікання	• затяжна • короткочасна
За часовими межами прояву	• криза стратегічної перспективи • криза середньо- та короткострокової перспективи • криза поточної діяльності
За гостротою протікання	• глибока • легка
За характером причин	• суб'єктивні • об'єктивні
За агрегованим станом	• криза, що генерується екзогенними факторами • криза, що генерується ендогенними факторами • криза, що генерується як екзогенними, так і ендогенними факторами
За масштабом прояву	• системні • локальні
За життєвим циклом підприємства	• кризи розвитку • міжетапні кризи
За етапами циклічної динаміки підприємства	• криза створення підприємства • криза росту • криза зрілості • криза спаду
За міжетапними періодами циклічної динаміки підприємства	• криза зародження • криза становлення • криза підйому • криза самоствердження • криза занепаду • криза ліквідації (банкрутство)
За ступенем наслідків	• руйнівні • оновлювальні
За зовнішнім проявом	• явні • латентні (приховані)
За прогнозованістю	• передбачувані (закономірні) • несподівані (випадкові)
За можливістю управління	• керовані • некеровані

Джерело: [18]

Своєчасне і правильне визначення виду кризи дозволяє антикризовому менеджменту підприємства обрати адекватний інструментарій, щоб послабити або подолати розвиток небажаних тенденцій і розробити ефективні антикризові заходи.

Орієнтуючись на досить розповсюджену точку зору, можна допустити, що будь-яка кризова ситуація на промисловому підприємстві проходить чотири стадії (відповідно до структури стадій кризового процесу за Крістеком, що стала вже майже класичною): потенційна криза, схована (латентна) криза, гостра переборна криза, гостра непереборна криза. Кожна стадія відрізняється за змістом, наслідками та необхідними заходами щодо їх усунення [18].

Перша стадія – потенційна криза. На цій стадії є тільки імовірність настання кризи. Цей стан характеризується як паранормальний, достовірної інформації про кризу, що починається, у підприємства немає.

Друга стадія – прихована криза. На цій стадії у підприємства вже є певні відомості щодо кризи, яка насувається. Але підприємство на цій стадії, як правило, використовує наявний потенціал щодо подолання кризи не повністю.

Третя стадія – гостра переборна криза. Тут підприємство вже реально починає відчувати на собі негативні наслідки кризи. На цій стадії дуже важливо швидко мобілізувати всі наявні у підприємства ресурси, тому що ще є потенційна можливість подолати кризу.

Четверта стадія – гостра непереборна криза. Якщо не вдається приборкати кризу, то підприємство переходить на останню стадію розвитку кризи, яка закінчується його ліквідацією. Потенціал підприємства вичерпується повністю [18].

Щодо вітчизняних промислових підприємств, то основними причинами кризового стану більшості можна назвати:

- 1) недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи та її види;
- 2) незадовільне керівництво, яке є головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму);
- 3) недостатній контроль, який проявляє себе у трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки

та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні) [18].

Проблема полягає також у тому, що більшість підприємців не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами. Тому одним із важливих факторів у досягненні позитивних результатів і виходу з кризової ситуації на ранніх стадіях стає визначення причин її настання. Отже, важливе значення має виокремлення зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) кризових факторів.

Зовнішні фактори кризового розвитку, в свою чергу, поділяються на три підгрупи [18]:

1) соціально-економічні фактори загального розвитку країни (спад обсягу національного доходу; зростання інфляції; сповільнення платіжного обороту; нестабільність податкової системи; нестабільність регулюючого законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; зростання безробіття);

2) ринкові фактори (зниження місткості внутрішнього ринку; посилення монополізму; суттєве зниження попиту; зростання пропозиції товарів-субститутів; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку);

3) інші зовнішні фактори (політична нестабільність; негативні демографічні тенденції; стихійні лиха тощо).

Внутрішні фактори кризового розвитку також поділяються на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків підприємства [18]:

1) фактори, пов'язані з операційною діяльністю (неефективний маркетинг; низький рівень використання основних засобів; недостатньо диверсифікований асортимент продукції; неефективний виробничий менеджмент);

2) фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю (неефективна фінансова стратегія; неефективна структура активів; надто велика частка позиченого капіталу; зростання дебіторської заборгованості; неефективний фінансовий

менеджмент);

3) фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (суттєве перевикористання інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку по реалізованим проєктам; неефективний інвестиційний менеджмент).

Розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії обох видів факторів, частка впливу яких може бути різною. Звичайно, досліджуючи те чи інше підприємство можна виділити певні специфічні причини кризової ситуації, але всі вони, як правило зводяться до вище перелічених

У наукових дослідженнях розглядаються теоретичні та методичні основи антикризового управління підприємством, значна увага приділяється питанням виникнення та розвитку кризових явищ, а також заходам виведення підприємства з кризи.

Антикризове управління – це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їхню профілактику, переборювати їхні негативні наслідки, згладжувати плин кризи.

Антикризове управління є підсистемою загальної системи управління підприємством з нейтралізації та попередження кризових явищ. Однак, в науковій літературі й досі відсутній єдиний погляд на визначення її сутності.

Наразі існують два погляди на визначення сутності антикризового управління: «вузький» та «широкий». До «вузького» відносять підходи науковців, що зазначають необхідність використання антикризового управління за умов вже наявної кризи; до «широкого» – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства [54, с. 165-166]. В цілому обидва підходи сконцентровані на необхідності виходу підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків.

Негативною рисою «вузького» підходу є те, що він не передбачає проведення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища на предмет виникнення кризового явища. Наслідком цього є низька ефективність антикризових заходів, адже впроваджуються вони в період кризи, а не

попереджають її.

Недоліком «широкого» підходу є здебільшого ототожнення його із звичайним процесом управління підприємством.

Технологія антикризового управління містить у собі ряд послідовних кроків по реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення і подолання криз різних типів. Менеджерові з антикризового управління важливо мати системне бачення, уміти цілком охопити поглядом ряд взаємозалежних проблем, які, приміром, можуть привести організацію до банкрутства або різко погіршити соціальний стан людей.

Методи антикризового управління на рівні державного регулювання включають: вироблення нормативних, законодавчих актів, визначення спрямованої фінансової та соціальної політики, сприяння малому бізнесу, інноваційній активності підприємств і конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

На рівні менеджменту організації антикризове управління охоплює низку напрямків [8]:

- розробку стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків;
- формування антикризової команди менеджерів і реалізація програми по виходу із кризи;
- проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів в організацію та реструктуризація кредиторської заборгованості;
- своєчасне вирішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики, проведення реорганізації на складному етапі банкрутства.

Однак, в науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «антикризове управління», хоча всі науковці сходяться в одному: антикризове управління є специфічним напрямом управління, що вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм управління.

Професор В.О. Василенко висловлює думку, що антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів,

заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [9, с. 23].

Л.О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [34, с. 37].

Л.С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигагу екстенсивному розвитку [54, с. 25].

А.Д. Чернявський зауважує, що під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [70, с. 16].

Проаналізувавши наявні трактування поняття «антикризове управління», можна виокремити наступні підходи:

- 1) антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;
- 2) антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, до недопущення неплатоспроможності;
- 3) антикризове управління є невід'ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи.

Отже, на основі вищевикладеного можна зазначити, що сутність антикризового управління полягає у об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ.

Антикризове управління спрямоване на стабілізацію діяльності підприємства. Воно має забезпечити гнучкість та підвищити адаптивність

підприємства до змін зовнішнього середовища, у тому числі і до тих, що негативно впливають на ринкову та фінансову стійкість підприємства. Крім того, антикризове управління повинно бути спрямоване на ефективне використання всіх внутрішніх ресурсів підприємства – фінансових, матеріальних, людських, виробничих. Тобто антикризове управління повинне носити комплексний характер і охоплювати не лише фінансову, а всі сфери діяльності підприємства, забезпечуючи її збалансованість та ефективність. Під тиском заходів антикризового управління організаційна система повинна швидко повертатися до рівноваги після збурень.

Вивчення підходів до визначення антикризового управління дало можливість дати його авторське визначення. Антикризове управління – це діяльність менеджменту, що є складовою управління економічною безпекою підприємства і полягає у передбаченні можливості настання кризової ситуації, реалізується через підготовку та впровадження відповідних управлінських рішень, взяття на себе відповідальності та контролю за реалізацією запланованих заходів, швидкому реагуванню у випадку кризової ситуації для виведення підприємства із кризового стану.

Якість реакції на кризи визначає можливості підприємства щодо досягнення цілей, визначених загальноорганізаційними стратегіями, та підтримання ефективності діяльності підприємства на встановленому рівні. Таким чином, здатність організацій ефективно реагувати на кризову ситуацію забезпечує їх життєздатність та стійкість в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища.

Цілями антикризового управління виступають:

- 1) фінансова стабілізація підприємства;
- 2) локалізація кризових явищ;
- 3) недопущення банкрутства підприємства;
- 4) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- 5) запобігання повторенню кризи [48, с. 237].

На основі джерел [34, 70] можна сформулювати основні принципи

антикризового управління:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;

- принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;

- терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;

- формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;

- необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;

- принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

- принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

- принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

- принцип законності, який передбачає знання та використання в

інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

- кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

Питання антикризового управління у науковій літературі розглядаються як на макрорівні, так і на рівні окремих галузей і підприємств. Специфічні риси антикризового управління визначають підходи, принципи, методи та інструменти антикризового управління на різних рівнях дослідження кризових явищ.

Антикризове управління має ґрунтуватися на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству [33, с. 278].

За цих умов кризи можна уникнути, оскільки раннє попередження кризи дозволяє вирішити проблеми, що виникають, перш ніж ця проблема може трансформуватись у масштабні проблеми, що викликають порушення ринкової та фінансової стійкості підприємства та знижують ефективність його функціонування. Проте рання діагностика кризи на підприємстві ускладнена.

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 [30].

Управління кризовими ситуаціями – це активний процес, який передбачає подолання кризи до того, як вона відбудеться, під час кризи та після неї.

Антикризове управління, як і будь-який вид управління, передбачає реалізацію як загальних, так і специфічних функцій менеджменту. Загальні функції менеджменту планування, мотивування, організація та контроль забезпечують реалізацію процедури управління, натомість специфічні функції антикризового управління визначаються об'єктом управління.

Антикризове управління базується не тільки на загальних закономірностях, притаманних управлінським процесам, а й на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур [15, с. 77].

Попри відмінність підходів, механізмів та інструментів антикризового менеджменту метою антикризового управління є захист організації, сектора чи зацікавлених сторін від пошкодження та запобігання або зменшення негативних наслідків кризи.

У більшості наукових публікацій антикризове управління розглядається як інструмент реактивного або попереджувального (превентивного) управління. У цьому разі інструменти антикризового управління будуть різнитися. І. Ансофф розглядає три типи антикризового управління: реактивне, активне та планове.

Реактивним називається тип антикризового управління, що характеризується запізненням управлінської реакції на формування та розвиток кризових явищ на підприємстві [75, с. 390].

Основною метою при реактивному управлінні є виведення підприємства із кризової ситуації, в якій воно опинилось. Натомість попереджувальне антикризове управління спрямоване на передбачення можливості виникнення кризових явищ та розроблення заходів щодо недопущення кризи.

Реалізацію антикризового рішення важко вписати в існуючий алгоритм вирішення проблем на підприємствах. Оскільки часто виникає необхідність координування при управлінні антикризовими ситуаціями діяльності різних служб та функціональних підрозділів підприємства. Саме якість координування визначає здатність менеджменту забезпечити відповідне реагування на кризову ситуацію при реактивному управлінні і у короткі терміни забезпечити

прийняття рішень для виведення підприємства із кризи та пом'якшення її наслідків.

Існуюча економічна ситуація в Україні характеризується високою ймовірністю настання кризових явищ на підприємстві, що викликано суттєвими змінами в умовах господарювання, викликаними відкриттям ринків та посиленням глобалізаційних процесів, що супроводжуються загостренням конкурентної боротьби на ринках товарів та послуг.

З огляду на це важливим елементом управління діяльністю підприємства є антикризове управління, побудоване на засадах попереджувального управління, яке І. Ансофф визначає як планове антикризове управління. Планове антикризове управління – це тип антикризового управління, який ґрунтується на результатах прогнозування і дає змогу застосувати превентивні заходи до моменту появи загрози функціонуванню підприємства [75, с. 392].

Превентивне антикризове управління – це підсистема антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства [71, с. 265].

Управління кризовими ситуаціями – це сукупність дій, що включає планування, прийняття рішень, організацію, керівництво та контроль над ресурсами (будь-то людські, матеріальні, нематеріальні чи фінансові), які здійснюються ефективно для досягнення визначених цілей.

Однією із основних умов ефективного антикризового управління є здатність підприємства виконувати свої основні функції під час кризи, навіть у зменшених масштабах, і забезпечити відновлення докризового стану

якнайшвидше.

Антикризове попереджувальне управління повинно визначати найбільш ймовірні ключові цілі, які не обходимо буде досягнути при реалізації антикризової стратегії. У науковій літературі розглядаються такі антикризові стратегії: стабілізації, реструктуризації та розвитку.

У свою чергу, для виведення підприємства із кризи використовують такі інструменти антикризового управління як реструктуризація, санація та ліквідація.

Як зазначалося, антикризове управління – це процес з багатьма частинами, і Кумбс розглядає антикризове управління як тристадійний процес [76]: докризовий етап, власне етап кризи та посткризовий етап.

Докризовий етап складається з трьох підетапів: виявлення сигналів, попередження та підготовка до кризи. На цьому етапі, якщо була виявлена криза, дії менеджменту спрямовані на запобігання кризи та підготовку до управління кризовими ситуаціями. Мета докризового етапу – зменшити ризики, які можуть спричинити кризу, а також бути готовими стратегічно та тактично. У цьому відношенні, очікуючи дій, підприємство на цьому етапі повинно мати план антикризового управління, який регулярно оновлюється. Крім цього формується команда для управління кризою.

Другий етап – це власне етап протікання кризи, який складається із двох підетапів: визнання кризи та стримування кризи. На цьому етапі важливою є реакція підприємства на кризову ситуацію, якість спілкування менеджменту із зацікавленими сторонами, результати управління кризою.

Цей етап охоплює реакцію підприємства на те, що відбулося насправді, вводиться в дію план управління кризою, дії менеджменту при управлінні кризою мають бути швидкими, точними та послідовними, розробляються повідомлення для всіх груп зацікавлених сторін, відпрацьовуються заходи виведення підприємства із кризи.

Посткризовий етап настає після завершення кризи. На цьому етапі проводиться оцінка дій з управління кризою. При цьому головним посилом для

менеджменту є підготовка до потенційних криз.

Процедура антикризового управління та вибір інструментів антикризового управління має наступний вигляд (рис. 1.1).

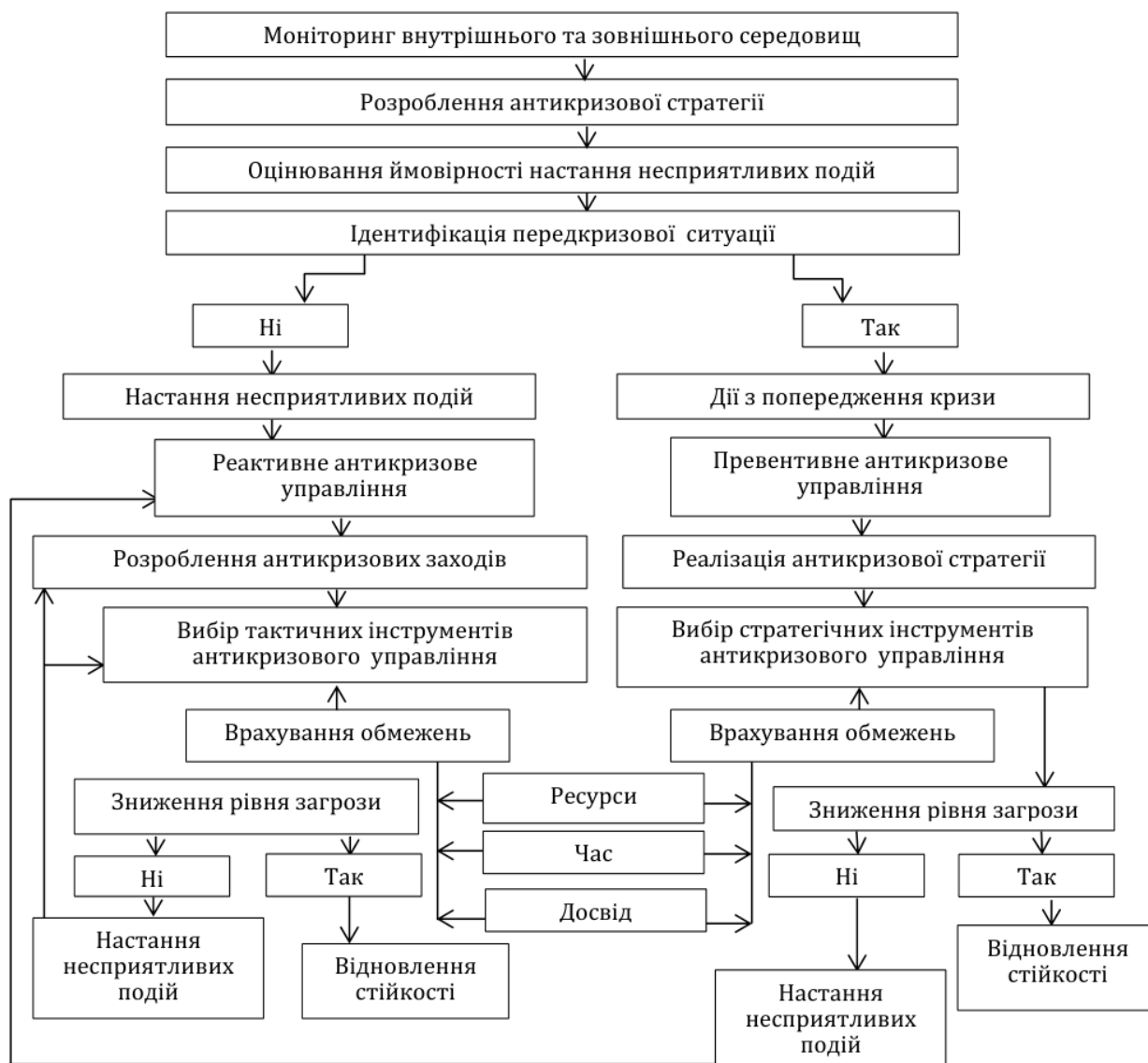


Рис. 1.1. Процедура антикризового управління [41]

При цьому головне не допустити, щоб сфера управління кризовими ситуаціями перетворилася на посередницький кризовий контроль, оскільки складові та оточення будь-якої кризової ситуації є складними, тому не слід їх недооцінювати. Антикризове управління вимагає від менеджерів відповідних знань, навичок та досвіду.

У результаті антикризового управління має відбутися процес, який може кардинально змінити існуючу ситуацію на підприємстві та забезпечити

відновлення стійкості підприємства як фінансової, так і комерційної.

Основними помилками при антикризовому управлінні є відсутність на більшості підприємств моніторингу кризових ситуацій та планування антикризових стратегій, що дозволяють здійснювати превентивне антикризове управління. При цьому аргументація вищого керівництва щодо відсутності антикризового планування зводиться до того, що положення кризових планів рідко виконуються під час настання несприятливих подій. Проте ще однією проблемою є врахування фактичної спроможності підприємств щодо подолання кризи та її наслідків. Неврахування існуючих на підприємстві обмежень часто є причиною обрання неефективних інструментів антикризового управління, що призводить до поглиблення кризи.

1.2. Інструменти антикризового управління підприємством

Неоднозначність антикризового стратегічного управління пов'язана з існуванням різних видів криз підприємства та їх природою, що визначає можливість використання різних методів та інструментів антикризового управління підприємством.

Залежно від причини виникнення кризи кожним підприємством розробляються і реалізуються методи її подолання в межах відповідної антикризової політики, яка враховує сферу та специфіку діяльності, форму власності, розмір організації, наявні ресурси й можливості, реальне становище та рівень загрози.

Роль ефективних інструментів антикризового управління підсилюється у періоди загострення економічних, політичних та соціальних криз в державі. Особливої актуальності в цих умовах набувають питання, пов'язані з прогнозуванням, ідентифікацією та оцінюванням кризи, визначенням її глибини, швидкості розгортання та можливих наслідків.

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

Таблиця 1.2

Інструменти антикризового управління

Діагностика кризи	Тип кризового управління	Мета антикризового управління	Інструменти антикризового управління	
Пізня	Реактивне	Виведення підприємства з кризи	Тактичні	Контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайсинг, аудит бізнес-процесів
Рання	Превентивне	Попередження настання кризи	Стратегічні	Інтеграція, реструктуризація, реінжиніринг, диверсифікація, санація, ліквідація

Джерело: [41]

П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко пропонують три основні антикризові інструменти, визначені експертним шляхом: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика підприємства [43].

Дійсно, це найбільш дієві інструменти подолання кризових ситуацій та сталого розвитку промислових підприємств, але слід додати кадрову політику, щоб перелік інструментів був повним, оскільки кожен процес на підприємстві пов'язаний із прийняттям управлінських рішень та їхньою реалізацією персоналом, і кожна внутрішня проблема прямо або непрямо є результатом дій чи бездіяльності персоналу [65].

Антикризова маркетингова політика повинна включати такі напрями: цінове регулювання, залучення нових споживачів та активізацію політики утримання існуючих, оптимізацію витрат на збут та просування продукції, укладення стратегічних союзів, визначення оптимального обсягу виробництва, коригування асортиментної політики, перегляд методів і витрат на маркетингові дослідження, маркетинговий аудит. Маркетингова товарна політика повинна розглядатися та розроблятися у взаємозв'язку і взаємообумовленості з інноваційною та інвестиційною політиками підприємства.

Нестабільна політична та фінансово-економічна ситуація в державі впливає на зниження інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання, що, у свою чергу, не дозволяє своєчасно запропонувати ринку

конкурентоспроможну продукцію як за ціною, так і за якістю. Застарілі технології, зношене обладнання створюють лише умови для виживання, а не для розвитку. Неконкурентоспроможна продукція не дозволяє утримувати позиції на ринку і, як наслідок виробничо-технологічної кризи виникає фінансова криза.

«Інвестиції є домінуючим чинником, який здатний вивести національну економіку на докризовий рівень» [36, с. 210]. Дане твердження залишається правильним і для мікрорівня – інвестиції є домінуючим чинником, який здатний вивести підприємства на докризовий рівень. Інвестиції сьогодні є для більшості підприємств єдиною можливістю для оновлення техніки та технології виробництва, здійснення капітальних ремонтів і подальшого розвитку.

Оскільки в умовах кризи амортизаційний фонд підприємств на практиці використовується для покриття нестачі оборотних коштів і забезпечення діяльності матеріальними ресурсами, а при збитковості неможливе фінансування за рахунок власного прибутку та «дорогих» кредитних коштів, зростає потреба в інвестиціях як основному джерелі вирішення фінансових проблем.

У таблиці 1.3 наведемо підходи до визначення інструментів антикризового управління, які ми зустріли у науковій літературі при вивченні даного питання.

Дослідивши точки зору різних авторів щодо визначення поняття «інструмент антикризового управління» з метою виявлення сутнісних характеристик поняття та інструментів антикризового управління, констатуємо, що вибір антикризових інструментів залежить від причин, масштабів, фази прояву кризи, а сукупність інструментів антикризового управління направлена на реалізацію, як регулюючих і контролюючих заходів, так і превентивних.

При реактивному антикризовому управлінні дії менеджменту спрямовуються на ліквідацію наслідків кризи, на визначення процедур, що сприятимуть виведенню підприємства із кризового стану. Здебільшого це інструменти фінансового оздоровлення підприємства, інструменти, що

Підходи до визначення інструментів антикризового управління

Автори	Тлумачення
Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. [41]	Неоднозначність антикризового стратегічного управління пов'язана з існуванням різних видів криз підприємства та їх природою, що визначає можливість використання різних методів та інструментів антикризового управління підприємством (тактичних при реактивному антикризовому управлінні та стратегічних – при превентивному)
Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. [43]	До антикризових інструментів відносять інноваційну, інвестиційну та маркетингову політику підприємства
Ткачук Г.Ю. [61]	Розглядає антикризову стратегію як один з інструментів реалізації антикризового управління підприємством
Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. [26]	Інструменти антикризового фінансового управління розглядають як сукупність діагностики фінансового стану та державних і спеціальних інструментів антикризового фінансового управління
Садєков А.А., Пруднікова Г.І. [49]	Антикризовим інструментом може стати «диверсифікація виробничої діяльності – перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування»
Хандій О.О. [65]	Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика є як антикризовими інструментами, так і інструментами, що забезпечують довготліття компанії за умови їх комплексного, системного та оперативного розроблення і реалізації

Джерело: складено автором

сприяють відновленню фінансового стану, ліквідності, платоспроможності підприємства. Такі інструменти спрямовані на реалізацію тактичних управлінських рішень і, як правило до них відносять контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, аудит бізнес-процесів тощо. Виконання завдань при реактивному антикризовому управлінні є багатокритеріальною задачею, яка часто вимагає прийняття рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів, високого ступеня відповідальності особи, що приймає рішення. Необхідність прийняття рішення в таких умовах може стати причиною неправильної оцінки ситуації, що склалась, та призвести до необґрунтованого рішення.

Інструменти і методи превентивного управління являють собою управлінський комплекс, який, на відміну від традиційного антикризового управління, містить управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного

функціонування підприємства, моніторинг і запобігання виникненню кризових явищ, контроль за відхиленнями фактичних значень заданих параметрів від цільових орієнтирів [71, с. 268].

Отже, всі інструменти антикризового управління можна класифікувати за трьома групами [44]:

- 1) інструменти виявлення кризи;
- 2) інструменти, які використовуються в умовах кризи;
- 3) інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація антикризових інструментів підприємств

Антикризовий інструмент	Характеристика	Цілі та результати впровадження
1	2	3
1. Інструменти виявлення кризи (інформаційний потік випереджує матеріальний і фінансовий потік)		
Діагностика	процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них	дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту і розробляти прогнозні моделі
Моніторинг	постійне та безперервне дослідження, проведення оцінки та аналізу і здійснення прогнозування	здійснюється протягом всього періоду існування підприємства і спрямований на виявлення факторів кризи
Фінансовий аналіз	аналіз та оцінка фінансового стану діяльності суб'єкта господарювання	проводиться для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності
Бенчмаркінг	спосіб вивченні діяльності конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду в своїй роботі	сконцентрований на порівняльному аналізі для розроблення стратегії усунення слабких сторін
2. Інструменти, які використовуються в умовах кризи, тобто інструменти планування, розробки заходів по усуненню кризової ситуації (одночасний рух інформаційних потоків з матеріальними і фінансовими потоками)		
Аутсорсинг	передача непрофільних функцій або частин бізнес-процесів на договірній основі сторонній організації, яка спеціалізується на наданні таких послуг	зосереджуючись на ключових сферах діяльності, підприємство знижує витрати по непрофільних функціях
Контролінг	забезпечує постійний контроль за стабільним функціонуванням і стійким розвитком підприємства	орієнтація управлінського процесу на стабільне функціонування і сталий розвиток
Реінжиніринг бізнес-процесів	перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства	скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій

1	2	3
Вертикальна диверсифікація виробництва	випуск продукцію в межах виробничої діяльності, в основі якої знаходяться однакові техніко-технологічні ознаки	вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту
Горизонтальна диверсифікація виробництва	випуск продукцію, що буде використовуватися для базового виробництва поряд з виробництвом основного виду продукції	
Конгломератна диверсифікація виробництва	випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом	
Реструктуризація підприємства	організаційні, господарські, фінансово-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства	зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного і позикового капіталу тощо
Кадрова політика	система обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми кадрової роботи в умовах кризи	запобігання та зниження ризиків виникнення кризової ситуації та оптимізація людських ресурсів відповідно до стратегії організації
Санація без порушення провадження у справі про банкрутство	можливість позасудового врегулювання і вирішення сторонами боргових спорів	регулювання правовідносин неплатоспроможності, яка здійснюється у позасудовий спосіб без порушення Господарським судом провадження у справі про банкрутство, але під судовим контролем
3. Інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи (відставання інформаційних потоків від матеріальних і фінансових потоків, і інформація використовується тільки для оцінки результатів)		
Реорганізація	форма інтеграції або диверсифікації капіталу з метою більш ефективного його використання	застосовуються такі форми реорганізації, як об'єднання (злиття) або поділ
Факторинг	придбання банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців	рефінансування дебіторської заборгованості
Укладання ф'ючерсних контрактів	контракт, що укладається на поставку певного товару в майбутньому за фіксованою ціною	дає можливість у майбутньому купувати сировину за фіксованою ціною

Джерело: [44]

Інструменти (інструментарій) антикризового управління застосовуються й у сфері державного управління.

Державна антикризова політика реалізується центральними органами влади шляхом розробки, впровадження та корегування програм для регулювання відносин у соціально-економічній, політичній, екологічній та інших сферах. Інструменти державної антикризової політики діють по-різному на кожній фазі впливу кризи.

Плікус І.Й. [44] пропонує структурувати інструменти антикризового управління макрорівня на такі групи: інституційні (документальне оформлення угод в межах міжнародних і регіональних організацій; створення умов для інвестування); інноваційно-технологічні (трансфер технологій); інвестиційно-економічні (адміністративне регулювання фінансового ринку; укладення концесійних угод; укладення угод про розподіл продукції; формування виробничих кластерів; фінансування перспективних проєктів з державних інвестиційних фондів); фіскально-регулятивні (податкове регулювання).

Отже, механізм антикризового управління не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз. Саме тому, на сьогодні значної актуальності і важливості набуває розробка, обґрунтування та використання дієвих інструментів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства. Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої властивості. Не завжди звичайні засоби впливу приносять необхідний ефект в передкризовій або кризовій ситуації.

1.3. Диверсифікація виробництва як інструмент антикризового управління

У ринкових умовах більшість фірм починають свою діяльність з невеликих підприємств з одним видом бізнесу, які обслуговують місцеві або регіональні ринки. У перші роки діяльності такої фірми номенклатура її продукції, робіт, послуг обмежена і не відрізняється різноманітністю. Основними напрямками діяльності молодих фірм є зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, формування прихильності потенційних споживачів до продукції фірми.

З плином часу при позитивному розвитку бізнесу номенклатура продукції розширюється, і фірма починає використовувати можливості територіального розширення ринку, переходячи від місцевого ринку до регіонального, далі національному та міжнародному. Поки у фірми є численні прибуткові можливості використовувати перспективи зростання в своїй галузі, може і не виникнути бажання і необхідності займатися диверсифікацією. Однак сьогоднішні переваги фірми можуть знецінитися завтра, коли зміняться смаки споживачів, з'являться нові товари, посиляться конкуренція з боку вітчизняних виробників і імпортерів або виросте сила постачальників і споживачів. У результаті, коли потенціал зростання фірми починає істотно скорочуватися, падає попит на її продукцію, їй доводиться робити стратегічний вибір: або підвищити свою агресивність в боротьбі з конкурентами за частку ринку, або зайнятися диверсифікацією в інші сфери бізнесу.

Отже, чим би підприємство не займалося, рано чи пізно настає «поріг зростання», після якого доводиться вибирати: зупинитися, або рухатися вперед, прокладаючи собі нові шляхи. В останньому випадку виникають проблеми вибору – якого типу, в якому масштабі здійснювати диверсифікацію.

Диверсифікація діяльності є одним із способів забезпечення і збереження підприємством конкурентних переваг. Пропонуючи за рахунок диверсифікації цілий комплекс продукції, підприємство може істотно підвищити свою конкурентоспроможність і послабити можливі ризики.

Проблематика визначення ефективності диверсифікації досліджувалася такими вченими, як М.О. Багорка [1], Я.А. Белоущенко [2], К.В. Богачевська [4], Є.І. Богуславський [5], П.В. Брінь [7], О.Є. Гудзь [14], М.Ю. Ісачков [24], О.М. Салімон [51], Ю.В. Самойлик [52], М.М. Скоробогатов [56], О.О. Цогла [69], В.Є. Хаустова [66], В.О. Храпач [67], О.П. Ютовець [74] та ін.

Слово «диверсифікація» походить від новолатинського «diversificatio» – зміна, різноманітність, латинського *diversus* – різний і *facere* – робити [66].

У сучасній науковій літературі спостерігається різноманітність підходів до тлумачення поняття «диверсифікація», ряд з них певною мірою

відображають діяльність підприємств різних сфер виробництва, в інших акцент робиться або на необхідності досягнення цілей (зокрема, зниження ризику втрати доходу та капіталу) або на засоби досягнення цих цілей.

Серед поширених підходів до тлумачення поняття «диверсифікація» визначаються такі:

- процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі підприємства, що існує у двох основних формах: 1) розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів; 2) вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства» [19];

- одночасний розвиток декількох або багатьох невзаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг; стратегія, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу [56];

- стратегічний механізм структуризації господарської діяльності, що передбачає розширення, розподіл і розвиток пов'язаних або непов'язаних між собою елементів економічної системи з метою розподілу ризиків, максимізації економічного блага, досягнення цілей та ефекту синергії [52];

- вектор розвитку, який дозволяє підприємству відкривати для себе неосвоєні сфери діяльності через впровадження інновацій [4];

- процес появи нових форм і напрямів діяльності підприємства, у результаті чого досягається мінімізація ризиків і формується ефективна структура управління [74];

- здійснення діяльності суб'єктами господарювання на основі перерозподілу ресурсів, що має на меті виробництво нових товарів, використовуючи новітні технології, проникнення на нові ринки [2].

Відзначимо, що в цих визначеннях помічені і відображаються різні важливі, цікаві аспекти диверсифікації діяльності підприємства. Всі ці визначення диверсифікації об'єднує прагнення підприємців, виробників

продукції збільшити одержуваний прибуток, постійно переміщаючись у більш дохідні сфери бізнесу шляхом перерозподілу капіталу між окремими стратегічними госпрозрахунковими підрозділами підприємства та інвестування в більш рентабельні сфери бізнесу.

Серед існуючих вітчизняних трактувань найбільш адаптованими до сучасних умов є наступні визначення диверсифікації [39]:

- стратегія, яку вибирають фірми, що прагнуть вижити, підвищити ефективність та знизити ризик за рахунок освоєння нових напрямів діяльності;
- елемент антикризового управління, який включає в себе, як розширення асортименту виробленої продукції або спектра наданих послуг, так і вихід за межі основної діяльності, з метою забезпечення стабільних умов функціонування підприємства за рахунок, насамперед, внутрішніх резервів інноваційного розвитку.

Якщо систематизувати визначення поняття диверсифікації вітчизняними та зарубіжними вченими, то їх можна звести до наступного: «диверсифікація» – це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях [39]. Крім того, в частині зарубіжних публікацій диверсифікацію розглядають як засіб управління фінансовими та операційними ризиками та як один з напрямів стратегічного розвитку підприємств.

Реалізації диверсифікації для підприємця сприяє висновок з теорії про життєвий цикл товару стосовно того, що в перспективі добробут підприємства забезпечується надійно тільки тоді, коли життєві цикли товарів, що випускаються ним, перекривають один одного, що означає, що ще до моменту насичення ринку одним товаром, на ринок необхідно вивести вже наступний, новий товар.

Діючі підприємства, як благополучні, процвітаючі, так і фінансово нестійкі, звертаються до диверсифікації з різних причин. Зміна виду діяльності реалізується або з метою нарощування потенціалу підприємства, або є

наслідком негативних результатів його діяльності.

Вважається, що поки підприємство може отримувати прибуток, використовуючи можливості однієї галузі, немає істотної необхідності реалізовувати диверсифікацію. Диверсифікація є багатообіцяючою стратегією в основному в тому випадку, коли підприємство вичерпало всі наявні можливості подальшого зростання в своєму основному бізнесі.

Чіткого визначення часу, моменту, ситуації на ринку, коли підприємству необхідно звернутися до диверсифікації, не існує. Рішення про початок диверсифікації в значній мірі залежить від можливості зростання підприємства в своїй основній галузі і від конкретних позицій підприємства на ринку. На практиці рішення про диверсифікацію зазвичай приймається тоді, коли підприємство потрапляє у скрутну ситуацію (постійне зниження прибутку, систематична втрата частини ринку, збільшення терміну повернення інвестицій). І тут у виробленні рішення допомагає орієнтація на пріоритетність цілей диверсифікації (рис. 1.2), яка дає можливість визначитися із залежністю між цілями підприємства і прибутковістю його роботи.

Є й така думка, що до диверсифікації як засобу виходу з кризи частіше вдаються неблагополучні підприємства, які намагаються переламати негативні тенденції і забезпечити собі приплив «живих грошей» за рахунок зміни або доповнення основної діяльності. Підприємства зі стійким фінансово-економічним становищем за допомогою диверсифікації розширюють зону своїх інтересів, освоюючи нові види діяльності як істотну основу стабільності свого бізнесу.

Керівництво підприємства може вибирати різні, раціональні підходи до диверсифікації діяльності свого підприємства. Привабливість галузей для реалізації диверсифікації діяльності підприємства різна в короткостроковому і довгостроковому періодах. Фінансові можливості збиткових, середніх по фінансовому стану і процвітаючих підприємств диктують різні стратегії диверсифікації. Так, для реалізації довгострокових цілей, що дозволяють розширити ринки збуту, передбачається отримання високого прибутку. На



Рис. 1.2. Механізм реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві [51]

іншому «полюсі», при боротьбі підприємства за виживання, планувати і розраховувати на високий прибуток не доводиться.

При розгляді найближчих цілей і розрахунку на довгострокову рентабельність причинами диверсифікації діяльності можуть стати насичення ринку, загальне зниження попиту, посилення конкуренції, перехід продукції фірми до стадії занепаду [51].

Іншою причиною диверсифікації може стати вузький ринок, при якому велика частина обсягу збуту припадає на одного покупця, що істотно знижує гнучкість і маневреність діяльності фірми.

Але навіть якщо недиверсифікована фірма має хороші перспективи для розширення традиційного виробництва, поштовхом до розгортання диверсифікації може послужити ситуація, коли величина прибутку, що залишається в розпорядженні фірми, є недостатньою для реалізації планів щодо істотного розширення поточної діяльності.

Рішення про диверсифікацію діяльності може прийматися і в тому випадку, якщо це дозволяє отримати більший прибуток, ніж при простому розширенні традиційного виробництва.

Реалізуючи диверсифікацію, підприємство повинне докласти певних зусиль для створення конкурентних переваг, забезпечення певного потенціалу для підтримки конкурентної переваги, без яких успіх у новій, диверсифікованій сфері бізнесу є проблематичним. У результаті диверсифікації підприємства можуть перетворитися на складні багатогалузеві комплекси.

Цілі диверсифікації діяльності підприємства істотно залежать від його фінансового стану і можливостей. Вони можуть бути різними – від простого бажання вижити до отримання додаткового прибутку – керівництво підприємства на свій розсуд реалізує найбільш прийнятні і суттєві, в тому числі і з урахуванням пережитих підприємством етапів життєвого циклу.

Відсутність ідеального набору цілей диверсифікації, що не дозволяє визначити оптимальну мету диверсифікації, залишає керівництву підприємства велику свободу в цьому виборі, тісно пов'язану з її можливостями. І тут широке поле діяльності як для менеджерів-новаторів з підприємницьким талантом, так і консерваторів, які мають досвід і звичку роботи тільки в одній галузі.

Пріоритетні цілі реалізації стратегії диверсифікації наведено на рисунку 1.3.

Не найкращим приводом для розгортання диверсифікації є ситуація, коли на підприємстві «спрацьовує» теза – «там добре, де нас немає». І на підприємстві, без ґрунтового економічного і інформаційного обґрунтування, розгортають практичні кроки з диверсифікації діяльності.

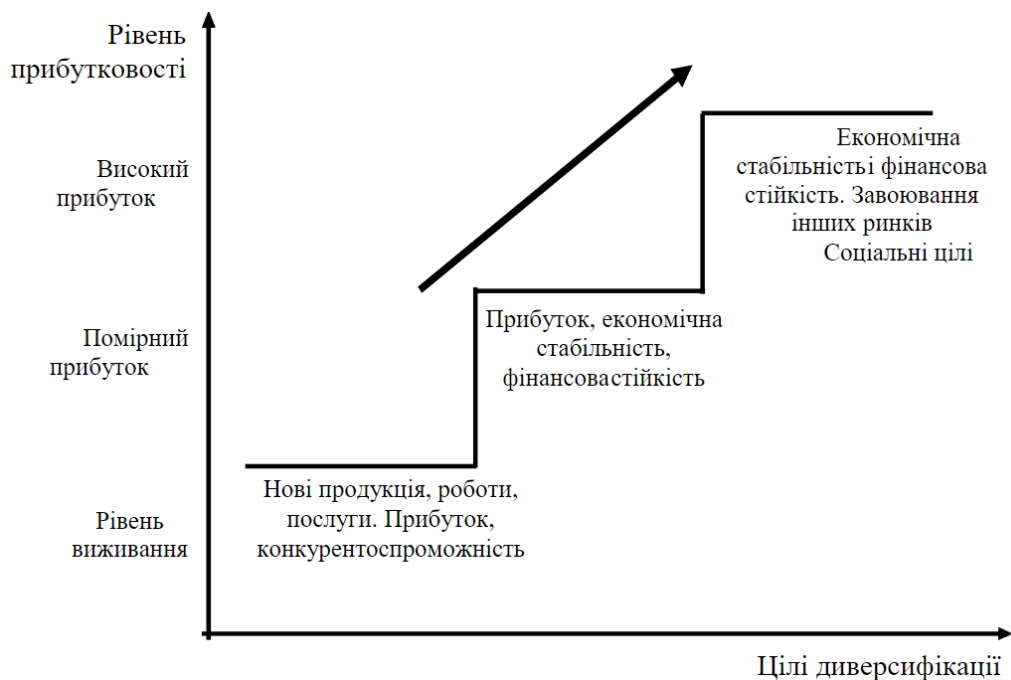


Рис. 1.3. Пріоритет цілей диверсифікації [51]

Диверсифікацію можна розглядати не лише на рівні підприємства, фірми, компанії, корпорації, а й галузі, на рівні всієї країни [51].

Відсутність якісних зрушень у підвищенні конкурентоспроможності продукції більшості несировинних галузей обмежують можливості їх стійкого зростання і розвитку. В таких умовах прискорена диверсифікація структури української економіки стає одним із пріоритетних завдань сучасного етапу розвитку.

Класифікуватися диверсифікація може за різними ознаками [51].

1. Залежно від рівня диверсифікованості підприємства поділяються:

- з незначним ступенем диверсифікації – до 10% загальної виручки і прибутку отримують від реалізації продукції, не пов'язаної з основною діяльністю підприємства;
- диверсифіковані – 30% загальної виручки і прибутку від диверсифікованих видів діяльності;
- істотно диверсифіковані – понад 50% виручки і прибутку від диверсифікації.

Тому диверсифікованими вважаються підприємства, коли 30% і більше загального обсягу продажів припадає на продукцію, не пов'язану з основною

діяльністю підприємства.

2. Серед вітчизняних підприємців поширена точка зору, що в сучасних економічних умовах успішне підприємство повинне бути диверсифіковане, причому різноманітно: за постачальниками, ринками збуту, асортиментом продукції, видами діяльності.

3. За галузями диверсифікація може реалізовуватися в родинних і неспоріднених галузях.

4. Залежно від напрямків розвитку диверсифікації можливе застосування наступних різновидів стратегії диверсифікації: пов'язаної – концентричної (вертикальної), горизонтальної і непов'язаної – конгломератної, яку іноді називають багатогалузевою (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Різновиди стратегії диверсифікації

Джерело: складено автором за [39, 51, 66]

Отже, диверсифікація є інструментом стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує розширення сфери його діяльності на інші, споріднені або неспоріднені, напрями. Залежно від того, за рахунок яких саме видів діяльності / видів продукції / послуг відбувається таке розширення, прийнято виділяти форми диверсифікації [39, 51, 66]:

1) вертикальна або концентрична диверсифікація передбачає розширення існуючого спектру видів діяльності за рахунок таких, що пов'язані із існуючими за технологічним циклом. Наприклад, для сільськогосподарського підприємства, що здійснює вирощування пшениці, вертикальна диверсифікація передбачатиме виробництво борошна;

2) горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані із існуючими за технологічним циклом, проте орієнтовані на тих самих споживачів. Наприклад, для виробника одягу прикладом реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації буде запровадження виробництва взуття для існуючого сегменту споживачів;

3) конгломератна диверсифікація базується на розширенні існуючого асортименту за рахунок видів продукції / послуг, які жодним чином не пов'язані з поточним предметом діяльності підприємства. Наприклад, виробник макаронних виробів може запровадити надання транспортних послуг з вантажного перевезення. Конгломератна диверсифікація є найбільш складною формою та вимагає значних ресурсів, тож, зазвичай, реалізується великими підприємствами із вагомим потенціалом.

Диверсифікація є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних змінних умовах та вирішує завдання, пов'язані зі збільшенням обсягів доходів та прибутку підприємств. Залежно від існуючої ринкової ситуації, а також від наявних ресурсів підприємства можуть впроваджувати різні форми диверсифікації.

Головним критерієм при характеристиці типу диверсифікації є принцип злиття. При функціональному злитті об'єднуються підприємства або їх підрозділи, пов'язані виробничим процесом. При інвестиційному злитті консолідація здійснюється без оглядки на спільність, пов'язаність виробничих процесів.

Таким чином, одним з антикризових інструментів може стати диверсифікація виробничої діяльності – «перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування» [49, с. 3-4]. Реалізація цього інструменту на практиці буде залежати від фінансових можливостей підприємства забезпечити новий напрям

діяльності відповідними виробничими ресурсами та управлінських можливостей щодо організації структурних змін. Тобто необхідно враховувати, на якому етапі кризи знаходиться підприємство і чи зможе залучити необхідні інвестиції.

У монографії [37] зазначено, що стратегії диверсифікації є актуальними у післякризовий період, а під час кризи слід звернути увагу на маркетингові комунікації, цінові стратегії та креативні засоби. Ефективність стратегії диверсифікації в докризовий період демонструє історія існування корейської компанії Doosan, дана стратегія неодноразово допомагала їй уникнути кризи. Від роздрібної торгівлі готовим одягом (універсальний магазин з 1896 р.) компанія перейшла до випуску міцних алкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв та іншої харчової продукції. Потім Doosan відкривала в Кореї ресторани швидкого обслуговування KFC і Burger King, видавала корейські версії журналів «Reader's Digest», «GQ» і «Vogue», друкувала словники і шкільні підручники. Зростання конкуренції на цих ринках, інтенсивна зміна потреб покупців та їхніх вимог до продукції обумовили переорієнтацію компанії на виробництво атомних реакторів, теплових енергоблоків, опріснювальних установок, турбін і генераторів, литва і штампування. Сьогодні компанія Doosan – всесвітньовідомий постачальник будівельного устаткування та компактної будівельної техніки.

Своєчасна реалізація стратегій диверсифікації – вертикальної, горизонтальної, конгломератної є адаптацією можливостей компанії до нових умов ринку. Історія компанії Nokia (з 1865 р.) також доводить актуальність та важливість інноваційної політики, стратегій диверсифікації зокрема у протистоянні конкурентам та кризовим явищам на ринку. Початок діяльності компанії Nokia пов'язаний із целюлозно-паперовою промисловістю і випуском картону, офісного та туалетного паперу. З 1920 р., після об'єднання з Finnish Rubber Works і Finnish Cable Works, Nokia лідирувала в лісовій промисловості, виробництві гуми, кабелів і електронної техніки. Саме диверсифікація допомагала Nokia Group протистояти кризовим явищам в економіці у різні роки.

При занепаді певного сектору економіки компанія виживала завдяки діяльності підприємств інших галузей.

Диверсифікація у харчовій промисловості є однією з ключових стратегій, яка дозволяє компаніям знизити ризики, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання. У сучасних умовах, коли ринки швидко змінюються, а споживачі стають все більш вимогливими, важливою стає здатність підприємств адаптуватися та розширювати свою діяльність у різних напрямках. Це може включати розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або розвиток нових географічних регіонів.

Наведемо кілька прикладів диверсифікації на харчових підприємствах.

Компанія «Рошен», один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні, реалізувала стратегію *вертикальної диверсифікації*, відкривши мережу магазинів під власною торговою маркою. Ця стратегія дозволила компанії контролювати весь ланцюжок створення вартості, від виробництва до продажу кінцевому споживачеві [29].

Причини і переваги вертикальної диверсифікації для «Roshen» наступні.

1. Контроль над якістю та асортиментом

Маючи власну мережу магазинів, «Roshen» може запропонувати високоякісний сервіс і повний асортимент продукції, чого не можуть досягти незалежні дистриб'ютори. У магазинах під брендом «Roshen» споживачі можуть знайти повний асортимент продукції, включаючи новинки, які не завжди доступні в традиційних магазинах.

2. Зниження витрат і підвищення прибутковості

Відкриваючи магазини під прямим управлінням, компанія «Roshen» змогла знизити витрати на дистрибуцію. Зменшуючи витрати на посередників, компанія отримує більше прибутку від продажу своєї продукції. Крім того, компанія має кращий контроль над цінами та знижками, що сприяло зміцненню її конкурентоспроможності.

3. Зміцнення бренду

Магазини у прямому володінні є важливим інструментом для зміцнення

бренду. Надаючи можливість прямого контакту з покупцями, вони сприяють підвищенню лояльності та впізнаваності бренду. Для зміцнення зв'язку з покупцями «Roshen» може організовувати різні маркетингові кампанії, дегустації та заходи в своїх магазинах.

4. Зворотній зв'язок з покупцями

Наявність магазину під безпосереднім управлінням дозволяє «Roshen» отримувати зворотній зв'язок безпосередньо від споживачів. Це дозволяє швидко реагувати на потреби ринку, адаптувати продукцію до споживчих уподобань та впроваджувати нові ідеї на основі реального зворотного зв'язку.

Приклад *горизонтальної диверсифікації* – компанія «Healthy Life». Компанія починала як виробник оздоровчих напоїв з натуральних інгредієнтів [77]. Однак за рік-два ринок здорового харчування став дуже популярним і насиченим, конкуренція стала жорсткою, а кількість клієнтів зменшилася. Тому компанія почала виробляти здорові снеки, органічні солодощі та суперфуди. З'явилися нові клієнти, і доходи знову стабілізувалися. Тоді «Healthy Life» інвестувала в дослідження та розробку нових продуктів на основі новітніх технологій та наукових відкриттів. Це дозволило компанії випередити своїх конкурентів і зберегти лідерські позиції на ринку здорового харчування. Диверсифікація допомагає компаніям досягати стійкого успіху.

У світі бізнесу трапляються несподівані кроки, які змушують безпідставно ставити під сумнів мотиви компаній, як, наприклад, придбання у 1982 році компанії Columbia Pictures за 750 мільйонів доларів США компанією Coca-Cola, відомим виробником безалкогольних напоїв [78].

На перший погляд, зв'язок між шипучим напоєм і кіноіндустрією може здатися неочевидним. Насправді це крок у *конгломератну диверсифікацію*, коли компанії виходять за межі свого основного бізнесу, щоб інвестувати в галузі, з якими вони не мають нічого спільного.

Що спонукало Coca-Cola піти на такий ризикований крок? Можливі кілька пояснень:

- розширення бренду: можливо, Coca-Cola хотіла розширити свій вплив

на нові аудиторії та зміцнити свій бренд у свідомості споживачів. Кіноіндустрія з її широким охопленням і впливом поп-культури могла здатися привабливою платформою для цього;

- нові можливості: можливо, Coca-Cola побачила нові можливості для розвитку свого бізнесу в кіноіндустрії. Наприклад, вона могла планувати використовувати свої канали дистрибуції для просування колумбійських фільмів або для включення своєї продукції у фільми;

- захист від конкурентів: також вважається, що метою придбання Columbia Pictures компанією Coca-Cola було убезпечити себе від конкурентів. Головний конкурент Coca-Cola, PepsiCo, вже мав досвід роботи в кіноіндустрії через свою дочірню компанію Paramount Pictures.

Незважаючи на ризики, інвестиції Coca-Cola окупилися. Лише через сім років, у 1989 році, Columbia Pictures було продано компанії Sony за 3,4 мільярди доларів США, що стало значним поверненням початкових інвестицій. Цьому успіху сприяло кілька факторів:

- успіх фільмів: під час володіння компанією Coca-Cola Columbia Pictures випустила кілька високоприбуткових фільмів, зокрема «Бетмен», «Мисливці за привидами» і «Карате – Кід», що принесли їй чималий прибуток у прокаті;

- зростання ринку: вся кіноіндустрія зростала протягом 1980-х років, що сприяло зростанню вартості Columbia Pictures;

- ефективний менеджмент: Coca-Cola ефективно керувала Columbia Pictures, приймаючи правильні рішення щодо інвестицій та виробництва фільмів.

Історія придбання Columbia Pictures компанією Coca-Cola є прикладом того, як навіть нетипова диверсифікація може бути успішною, якщо вона ретельно спланована та реалізована. Однак важливо пам'ятати, що це винятковий випадок, і не кожна спроба конгломератної диверсифікації закінчується так само вдало.

Успішні компанії використовують диверсифікацію як інструмент для досягнення зростання, зниження ризиків та випередження конкурентів. Їх

стратегія диверсифікації базується на виявленні нових можливостей, використанні ключових компетенцій та створенні бізнес-синергії. Диверсифікація схожа на жонглювання кількома м'ячами одночасно. Це складний акт балансування, який компанії здійснюють, щоб розширити свій бізнес і дослідити нові можливості.

Висновки до розділу 1

У складних умовах трансформації економічних відносин в Україні, інтеграції в світовий економічний простір, глобалізації економіки потрібні особливі заходи для вирішення наявних проблем, які найбільш ефективно можуть бути реалізовані антикризовим управлінням.

Значна кількість науковців розглядала сутність «антикризового управління» в своїх дослідженнях, як наслідок, наявна відсутність однастайності при визначенні даного поняття та існування кількох підходів.

Антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства. Дотримання сформульованих основних принципів проведення антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше.

Здійснений аналіз інструментів та підходів до антикризового управління дає загальні рекомендації щодо можливостей їх використання для відновлення стійкості підприємств. Стратегічні виклики ринкової та фінансовій стійкості підприємств вимагають використання стратегічних інструментів антикризового управління. У свою чергу превентивне антикризове управління значною мірою дозволяє підготуватися до настання несприятливих подій, зменшити руйнівні результати, що можуть бути спричинені кризою, та швидко відновити стійкість підприємства.

Таким чином, однією із основних задач антикризового управління є попередження кризи, а одним із найбільш ефективних інструментів антикризового управління виступає розроблення та реалізація антикризової стратегії. Перспективою проведених досліджень є визначення механізмів антикризового управління, які найбільшою мірою відповідають глибині кризи на підприємстві та забезпечують ефективний процес виходу із кризи.

Одним з інструментів реалізації антикризового управління підприємством є антикризова стратегія. Вона допомагає виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі, а також налагодженню взаємовідносин із конкурентами. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наявності інших умов. Основними цілями реалізації антикризової стратегії є:

- забезпечення ліквідності і платоспроможності за рахунок оптимального поєднання власних і залучених джерел фінансування;
- забезпечення високого рівня рентабельності та господарювання у зоні прибутковості.

Диверсифікація у харчовій промисловості є ефективним способом зниження ризиків, підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій і забезпечення стабільного зростання.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Дослідження тенденцій на ринку молока та молочних продуктів України

Важливим аспектом аналізу діяльності будь-якого підприємства є дослідження стану та тенденцій ринку, на якому воно функціонує. Фактичне виробництво молока в Україні є значно нижчим за необхідні обсяги споживання, що позначається на якості харчування населення України.

Ринок молока і молочної продукції належить до стратегічної сфери. Молоко і молочні продукти мають велике значення для продовольчої безпеки. Вони є важливим джерелом харчових речовин і поживних речовин, таких як білки, вітаміни (зокрема вітамін D і вітаміни групи B), мінерали (кальцій, фосфор і інші), жири і вуглеводи. Молоко є основним джерелом кальцію, необхідного для здоров'я кісток і зубів, а також для нормального функціонування нервової системи і м'язів. Воно також містить високоякісні білки, які є будівельним матеріалом для організму і важливі для росту і розвитку. Молочні продукти, такі як сир, йогурт, вершки і масло, також мають свої значення для продовольчої безпеки. Вони різноманітні за своїми харчовими властивостями і використовуються в різних стравах і кулінарних рецептах. Вони додають смак, текстуру і харчові якості до різних страв, збагачують раціон людей і допомагають забезпечити різноманітність харчування.

Наслідком низького споживання молочних продуктів є зростання хронічних захворювань, у першу чергу опорно-рухової та серцево-судинної систем, що пов'язано із дефіцитом кальцію, вітаміну D та білка, оптимальним джерелом яких у раціоні є саме молочні продукти. Споживання молочної продукції враховується при визначенні рівня продовольчої безпеки країни.

Ринок молочної продукції в Україні є важливим сектором аграрної економіки та має значний потенціал для розвитку. Україна є однією з провідних країн світу за обсягами виробництва молока, а також є великим експортером

молочної продукції.

Отже, молоко і молочні продукти є важливими і цінними харчовими продуктами для підтримки здоров'я українців і його доступність має велике значення. Саме тому, молокопродуктовий підкомплекс АПК країни займає одне з провідних місць у структурі вітчизняної економіки. Однак, є певні особливості функціонування підприємств підкомплексу, які полягають у [22]:

- наявності постійного попиту на молоко і молочну продукцію з боку споживачів;
- сезонність виробництва молока-сировини;
- широкий асортиментний ряд молочних продуктів;
- короткотривалі терміни зберігання молочної продукції;
- сфера виробництва молока є екологічно загрозливою.

Динаміка споживання молочних продуктів на пряму корелюється з рівнями економічного зростання, що підтверджувалося спадами кризових років. Відповідно, цей зв'язок також дозволяє будувати передбачення майбутнього попиту, орієнтуючись на більш видимі прогнози розвитку економіки країни.

Попит на українську молочну продукцію зростає, а це стимулює розвиток виробництва та підвищення якості продукції. Відтак в Україні спостерігається зростання попиту на органічну молочну продукцію. Споживачі все більше звертають увагу на якість продуктів та їх вплив на здоров'я, що сприяє розвитку органічного сектору.

Основні характеристики ринку молочної продукції в Україні [60]:

- Україна має потужний тваринницький комплекс, що забезпечує значний обсяг виробництва молока. Основними видами худоби, що вирощуються для отримання молока, є корови та вівці;
- помітне місце в структурі молочної продукції посідає сир, масло, сухе молоко, йогурти та кефір. Значна частина продукції експортується на зовнішні ринки;
- Україна активно експортує молочну продукцію, зокрема до країн Європейського союзу та Азії. Значна кількість молочних продуктів і сировини

також імпортується з інших країн;

- ринок молочної продукції в Україні є досить конкурентним. На ньому працюють як великі молочні компанії, так і невеликі сільськогосподарські підприємства. Конкурентоспроможність продукції часто залежить від якості та ціни;

- розвиток ринку молочної продукції сприяє залученню інвестицій у виробництво та впровадженню нових технологій. Інновації можуть сприяти покращенню якості продукції, зниженню витрат та розширенню асортименту;

- держава має важливу роль у регулюванні ринку молочної продукції. Це стосується стандартизації якості продукції, встановлення тарифів та митних зборів на експорт і імпорт, а також фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств.

Ринок молочної продукції в Україні має великий потенціал для розвитку, однак його ефективність залежить від ряду факторів, таких, як стабільність економічного середовища, розвиток технологій, залучення інвестицій та регулювання державою.

Навіть в умовах війни підприємства молокопродуктового підкомплексу АПК України продовжують задовольняти внутрішній попит на молочну продукцію за найвищими стандартами якості.

Україна у 1990 р. у світовому рейтингу країн-виробників молока посідала шосте місце з обсягами виробництва молока 24,5 млн т. Однак, перманентні кризи у вітчизняній економіці, знецінення гривні, зниження доходів населення та його купівельної спроможності і, як наслідок, падіння внутрішнього попиту, жорстка конкуренція на внутрішньому ринку, а також постійні «гойдалки» світових цін на світовому ринку продовольства створили нові реалії функціонування підприємств молокопродуктового підкомплексу АПК України та призвели до його трансформації.

Першопричиною існуючого стану справ в молокопродуктовому підкомплексі АПК країни є стійкі тенденції у його функціонуванні, а саме скорочення поголів'я корів та обсягів виробництва молока. Так, на початок 2023

р. загальне поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) в Україні становило 2,307 млн голів, що на 12,7% менше, ніж на початок 2022 р., у тому числі корів – 1,353 млн голів або на 12,5% менше проти 2022 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка поголів'я великої рогатої худоби та продуктивності корів
в Україні (на кінець року)**

	1990	2010	2015*	2017*	2019*	2021*	2022*	2022/ 2010 рр., %
ВРХ, тис голів	24 623	4 826	3 884	3 683	3 092	2 874	2 307	47,8
у тому числі корів, тис. голів	8 378	2 631	2 167	2 018	1 788	1 673	1 352	51,38
Надій на одну корову, господарства усіх категорій, кг/рік	2 863	4 082	4 644	4 820	4 976	5 155	5 119	125,4
Середній річний удій молока від однієї коро- ви у сільгосппідприєм- ствах, кг	2 941	3 975	5 352	6 025	6 101	6 863	6 611	166,3

* – без урахування тимчасово окупованої території Криму, Севастополя і частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: складено за даними [59]

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день, в Україні найменша кількість поголів'я ВРХ за останні 120 років [59]. Результати проведених досліджень свідчать, що у 2021 р. країна посіла 24-те місце в світовому рейтингу (серед 123 країн – основних виробників молока, які виробляють 98% від обсягів світового виробництва) [23].

При цьому, поголів'я дійних корів у сільгосппідприємствах, що є основними постачальниками молока на молокопереробні підприємства, склало 0,394 млн голів або на 7,1% менше, ніж на початок 2022 р. Причому загальна чисельність поголів'я ВРХ у сільгосппідприємствах скоротилася до 0,942 млн голів або на 12,44% відповідно. Наведені дані свідчать про незмінність негативної тенденції зменшення не тільки поголів'я ВРХ та корів, а і кількості молочно-товарних ферм, з 2,6 тис. од. у 2016 р. до 1,63 тис. од. у 2021 р., тобто в середньому на 4,3%/рік. Усе це стало причиною того, що у 2022 р. продовжилося зменшення обсягів виробництва молока до 7 767,7 млн т або на 10,9% менше, ніж у 2021 р.

У господарствах населення поголів'я ВРХ на початок 2023 р. також скоротилося до 1,365 млн голів або на 16,78% проти 2021 р., в тому числі поголів'я дійних корів скоротилося до 0,958 млн голів або на 14,4% відповідно. Тобто скорочення поголів'я ВРХ та корів в господарствах населення має більш високі темпи, ніж в сільгосппідприємствах, що займаються скотарством.

Потрібно відзначити, що найбільш відчутного скорочення поголів'я вітчизняне скотарство зазнало в першому півріччі 2022 р. Окупація територій та активні воєнні дії призвели до того, що велика кількість поголів'я ВРХ була просто знищена російськими загарбниками, ще частину господарства були змушені збувати поголів'я за безцінь, в кращому разі – перевозити до безпечніших регіонів.

Зменшення обсягів виробництва молока-сировини, руйнування ланцюжків його реалізації, скорочення кількості молочно-товарних ферм та молокопереробних заводів, а також обсягів виробництва готової продукції, у 2022 р. призвели до скорочення на 2,2% фактичного споживання молока у розрахунку на душу населення, яке склало всього 198 л/рік на душу населення (-3,97% проти 2010 р.) або 52,16% від науково-обґрунтованих норм споживання молока та молочних продуктів.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів виробництва та переробки молока в Україні

Показники	2010	2015	2016	2017	2019	2021	2022	2022 до 2010 рр., %
Вироблено молока, тис. т	11249	10615	10382	10281	9963	8714	7769	69,05
Надійшло молока на переробні підприємства, всього, тис. т, у т. ч.:	4793	4251	4183	4348	3868	3197	2781	58,02
- від підприємств	2193	2744	2512	2689	2750	2478	2461	112,22
- від населення	2544	1346	1198	1239	870	719	320	12,58
Рівень товарності, %	42,6	40,0	40,2	42,3	38,8	36,68	35,8	84,04
Споживання молока на душу населення, кг/рік	206,4	209,9	209,5	200,0	200,5	202,3	198,2	96,03

Джерело: [22]

Основними причинами існування вищеназваних тенденцій у функціонуванні молокопродуктового підкомплексу АПК є: скорочення

кількості населення країни, зростання безробіття, скорочення доходів наявного населення, його купівельної спроможності та платоспроможного споживчого попиту всередині країни, що призводить про зниження споживання молочних продуктів у короткостроковій перспективі.

За приблизними оцінками, у 2022 році 34,2% молока було вироблено у промислових господарствах, а 65,8% – в господарствах населення. Загалом за рік було надоєно 7 млн 659,9 тис. т молока всіх видів, що на 12,1% менше, ніж у 2021 році [57]. На рисунку 2.1 наведено динаміку та структуру виробництва молока в Україні у 2015-2022 рр.

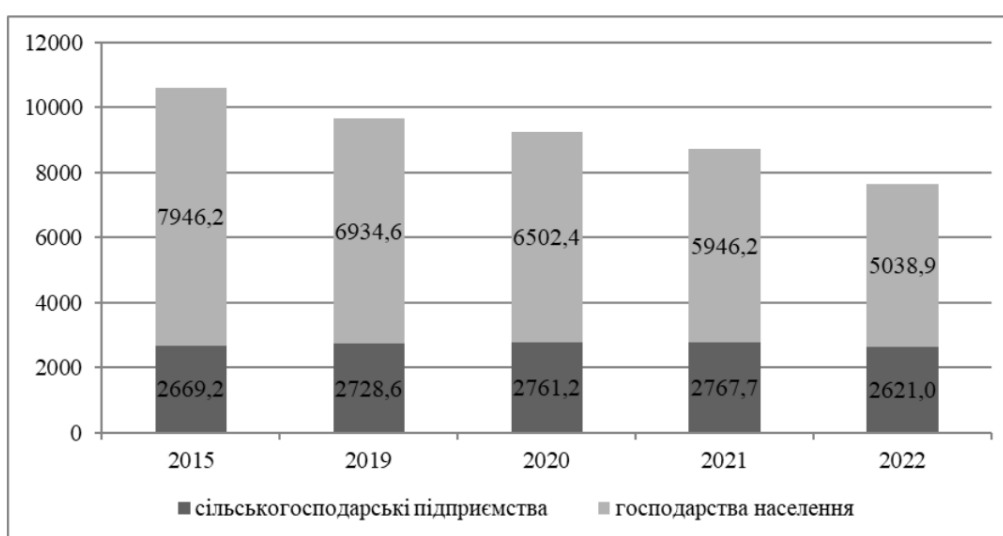


Рис. 2.1. Динаміка і структура виробництва молока в Україні, тис. тонн
Джерело: сформовано на основі [35]

Розглянемо динаміку обсягів виробництва молочних продуктів в Україні у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів виробництва молочних продуктів в Україні, тис. тонн

Показник	2015	2017	2018	2019	2020	2021	Абсол. відхил. 2021/2020
Молоко та вершки незгущені жирністю не більше 1%	461,1	464,3	442,7	435,0	433,7	328,7	-105,0
Молоко та вершки незгущені жирністю більше 1%	472,3	478,2	496,7	474,4	493,4	458,4	-35,0
Масло вершкове жирністю не більше 85%	101,0	108,4	105,0	91,6	87,5	71,0	-16,5
Сир неплавлений	96,6	94,3	97,0	86,1	85,2	71,0	-15,1
Сир плавлений	27,0	27,1	28,6	29,5	30,6	28,1	-2,5

Джерело: складено за матеріалами [16]

Наведені дані свідчать, що карантинні обмеження та воєнні дії мали негативний вплив на розвиток молочної галузі та спостерігається негативна динаміка виробництва та споживання молочної продукції.

Споживання молока в Україні коливається з року в рік під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, але, в першу чергу, воно залежить від добробуту споживачів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Споживання молокопродуктів на душу населення, кг

Найменування продукції	2017	2018	2019	2020	2021
Молоко	112,34	109,89	112,90	114,90	114,11
Вершкове масло	1,84	1,72	1,82	1,90	1,68
Сир	4,23	4,47	4,66	5,08	5,27
Сухе знежирене молоко	0,38	0,54	0,36	0,48	0,51
Незбиране сухе молоко	0,16	0,20	0,20	0,18	0,18

Джерело: [28]

Протягом 2022 року споживання молока та молочної продукції в Україні скоротилося на 28% через міграцію основних споживачів (жінок та дітей) за кордон, а також зниження купівельної спроможності населення на тлі війни [58].

З 2019 року в Україні спостерігалася позитивна динаміка споживання молока та незбираномолочної продукції. Однак у лютому 2022 р. споживання за всіма категоріями продуктів, зокрема й твердих сирів, стрімко впало: від 18 до 20% – через міграцію населення та окупацію, ще 5-8% – через інфляцію та від 3 до 5% – через інші фактори, які негативно позначилися на купівельній спроможності [58].

Аналіз цінової ситуації на ринку молока дозволяє зробити висновок, що в кінці 2022 р. та на початку 2023 р. сировинний ринок молока в Україні був збалансований. У січні 2023 р. середня ціна на молоко екстра гатунку становила 12,19 грн./кг, що на 1 коп. вище ціни грудня 2022 р. Ціна на молоко вищого гатунку залишилася на рівні 12 грн. /кг, а першого гатунку – додала 4 коп. і склала 11,64 грн./кг. У порівнянні з січнем 2022 р. ціна екстра-гатунку зросла на 1,48 грн./кг, вищого гатунку – на 1,42 грн., а першого – на 1,25 грн./кг.

Такому розвитку цінової ситуації на ринку молока і молокопродуктів

сприяло кілька факторів, зокрема [22]:

- експорт вітчизняної молочної продукції дав можливість підтримувати та збільшувати ціни на молоко;

- на ринку не вистачало молока через сезонне скорочення його виробництва (продуктивність корів скоротилася під впливом високих температур) і водночас через значне зменшення обсягів виробництва через війну.

Потрібно зазначити, що закупівельні ціни на молоко на кінець 2022 р. були на 40-50% нижчими, ніж в ЄС, та на 11% нижчими за внутрішні ціни у 2021 р. Середньозважена ціна трьох гатунків молока виробленого у промисловому секторі у 2022 р. склала 12,04 грн/кг (без ПДВ). Для порівняння: молоко від населення мало середньозважену ціну в 8,2 грн/кг яка коливалась в діапазоні 7,5-9,0 грн/кг (без ПДВ). Середньозважена ціна молока для всіх категорій виробників молока у 2022 р. склала 10,97 грн /кг (без ПДВ) [22].

Однак і в країнах ЄС в європейських країнах, наприкінці 2022 р. з'явився і все ще зберігається тренд на зниження цін на молоко-сировину. Як наслідок, конкурентна перевага вітчизняних молокопродуктів, що була зумовлена нижчим рівнем цін, стрімко нівелюється.

Результати аналізу динаміки обсягів виробництва молока дозволяють також зробити висновок про те, що відбулась трансформація сировинної бази молокопереробної галузі не тільки за обсягами, але і за якістю молока, яке надійшло на переробні підприємства. Збільшується частка молока, виробленого на промисловій основі, що забезпечує підвищення якості молочної сировини.

Показники якості і безпечності відправленого на переробку молока покращилися. Так у 2022 р. частка молока екстра гатунку у загальній структурі молока, переданого на переробку, виросла до 40,9% (+8,8% проти 2021 р). Відповідно, питома вага молока вищого гатунку склала 28,8% і практично залишилася на тому ж рівні, що і у 2021 р., частка молока першого гатунку скоротилася до 27% (-8%), а другого гатунку – до 3,3% (-1%) [16].

Молоко екстра-гатунку відповідає міжнародним стандартам щодо якості

та безпечності, і тому від збільшення його питомої ваги у загальному обсязі молока, направлено на переробні підприємства, буде залежати конкурентоспроможність, ефективність просування і збуту вітчизняної молочної продукції на зовнішніх ринках. Від якості молока залежить і ефективність діяльності молокопереробних підприємств.

У зв'язку з підвищенням вимог до якості та безпечності молока, яке буде надходить на промислову переробку, частка молока від населення й надалі буде скорочуватися. Тобто, без збільшення обсягів промислового виробництва молока, на ринку будуть і далі формуватися стійкі передумови до поглиблення дефіциту молока, придатного для промислової переробки та подальшого скорочення кількості молокопереробних підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка кількості та потужності молокопереробних підприємств в Україні

Показники	1990	2000	2010	2014	2019	2021	2022	2022 до 1990, %
Кількість підприємств, од.	643	447	287	252	192	178	140	21,11
Загальна виробнича потужність, млн. т	18,6	13,9	12,7	12,0	9,8	9,18	7,25	38,97
Середня потужність, тис. т	28,9	31,1	44,2	47,6	51,04	51,6	51,8	179,2

Джерело: [22]

Аналіз наведених даних свідчить, що якщо станом на кінець 1990 р. в країні працювало 643 переробних підприємства, то на початок 2023 р. – залишилося близько 140 (з яких працювало 128) або 29,86% проти 1990 р. Результати аналізу дозволяють спрогнозувати, що за умови збереження існуючих негативних тенденцій у динаміці обсягів виробництва та поставки молока на переробку, щороку в Україні буде зникати 1-2 великих молокопереробних підприємства.

Хоча потрібно зазначити, що закривалися в основному старі малопотужні підприємства. Результатом цього процесу стало збільшення в 1,8 рази середньої виробничої потужності молокопереробних підприємств. Однак і ці потужності у зв'язку з відсутністю достатніх обсягів молока-сировини використовується в

середньому на 30-40%. Тобто молокопереробна галузь має вільні потужності для переробки молока і, як наслідок, виробництво молока в країні має шанси на зростання, а розвиток ринку молока та молочних продуктів буде залежати від активності попиту як зовнішнього, так і внутрішнього.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що на сьогоднішній день близько 80 найбільш потужних молокопереробних підприємств виробляють до 75-85% вітчизняної молочної продукції з незбираного молока. Власники цих підприємств вкладають значні кошти в модернізацію виробництва, поліпшення якості та безпечності молочних продуктів, слідкують та оперативно реагують на зміни кон'юнктури ринку, постійно поліпшують та розширюють асортимент з метою оптимізації процесу виробництва продукції, збільшення обсягів виробництва та прибутку підприємств. До цього їх підштовхують і проблеми адаптації виробників молока та молочних продуктів в Україні до вимог європейського ринку, освоєння якого особливо гостро постало після анексії Криму і втрати ринку країн СНД. Крім того, з початком війни через вимушену міграцію населення та економічну кризу в Україні відбулося суттєве зниження споживання молокопродуктів. Тому, навіть за істотного скорочення виробництва молока, його надлишки виявилися надто великими і саме експорт, в цих умовах, став порятунком для молокопродуктового підкомплексу АПК [22].

Активізація експорту молочної продукції у 2022 р. з урахуванням проблем з експортом через українські порти стала важким випробуванням для молокопереробної галузі. Завдяки плідній співпраці державних органів влади з європейськими партнерами, українські компанії знайшли нові ринки збуту та змогли суттєво наростити обсяги експорту молочної продукції на ринки країн ЄС. У 2022 р. вже 10 компаній мали дозвіл на експорт молокопродуктів до ЄС.

Якщо останні три роки ціни на сировину в Україні були на рівні європейських, а інколи й вище, то зараз ситуація змінилася і зростанню обсягів експорту вітчизняної молочної продукції сприяла висока ціна на сире молоко в ЄС. Так, у першому півріччі 2022 р. європейські компанії суттєво підняли

закупівельні ціни на сире молоко у зв'язку зі скорочення його виробництва через посуху в Європі. Ціна зросла на 38% і в грудні склала 57,83 €/100 кг, що на 55-60% більше, ніж середня ціна українського молока екстра-гатунку за цей період. Усе це сприяло збільшенню конкурентоспроможності вітчизняної молочної продукції на зовнішніх ринках та збільшенню обсягів її експорту [22].

Водночас, обсяг імпорту молочних продуктів у 2022 р. склав 59,9 тис. т і у порівнянні з 2021 р. скоротився на 46%. Найбільше скорочення обсягів імпорту було за наступними товарними позиціями: молоко та вершки згущені – у 6,5 раза (до 1,2 тис. т); масло вершкове – 8,1 раза (до 1,1 тис. т) [22].

Експорт молочної продукції в Україні є одним із важливих напрямків розвитку аграрного сектору та зовнішньої торгівлі. Країна має значний потенціал для експорту молочної продукції завдяки своїм природним ресурсам та розвинутому тваринництву. Основні типи молочних продуктів, які експортуються з України, включають сир, масло, сухе молоко, конденсоване молоко, йогурти та кефір.

Основні аспекти експорту молочної продукції в Україні [60]:

- Україна займає одне з провідних місць у світі за обсягами експорту молочної продукції. За останні роки, експорт молочних продуктів стали зростати, що свідчить про збільшення інтересу зовнішніх ринків до української продукції;
- головними країнами-імпортерами української молочної продукції є країни Європейського союзу, країни Східної Азії та Близького Сходу. Постачання продукції на ці ринки забезпечує диверсифікацію зовнішньої торгівлі та залежить від попиту та умов конкретних ринків;
- ринок молочної продукції є досить конкурентним, і Україна стикається з конкуренцією з боку інших країн, таких як Нова Зеландія, США, Європейський союз та інші. Забезпечення високої якості продукції, дотримання міжнародних стандартів та конкурентоспроможних цін є ключовими факторами успіху на міжнародному ринку;

- ефективна логістика та розвинута інфраструктура транспорту дуже важливі для забезпечення швидкої та безперебійного транспортування молочної продукції з виробництва до експортного ринку; зростий попит на органічну молочну продукцію в світі створює нові можливості для експорту органічної продукції з України;

- для успішного експорту молочної продукції, Україна повинна дотримуватись вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продукції. Це включає дотримання правил щодо харчової безпеки, відповідність якості продукції міжнародним стандартам та відповідність документації для експорту;

- розвиток молочного експорту потребує активної маркетингової стратегії та брендингу української молочної продукції. Створення позитивного іміджу продукту та залучення нових зовнішніх партнерів можуть сприяти збільшенню обсягів експорту;

- постійний моніторинг світового ринку молочної продукції та аналіз тенденцій допомагають визначити зміни попиту та прогнозувати зміни на ринку, що дозволяє пристосовувати виробництво та експорт під змінні умови;

- державна підтримка експортерів молочної продукції, така як надання фінансової допомоги, страхування ризиків експорту та інші ініціативи, можуть сприяти розвитку експорту;

- постійний пошук нових зовнішніх ринків та розвиток партнерських відносин з імпортерами є важливими для диверсифікації напрямків експорту та збільшення обсягів продажу молочної продукції.

У товарній структурі експорту в 2022 році переважали сухе і згущене молоко (26%), масло (24%) і казеїн (21%), які в сукупності зайняли понад 70% експорту (рис. 2.2).

Експорт молочної продукції з України був налагоджений на 107 ринків. Основними торговими партнерами України сьогодні є Польща, Нідерланди та Молдова. Основні імпортери – Європа (41,8%), країни Євразійського економічного союзу (ЄАЕС) (17,4%), країни Азії (14,8%) та Близького Сходу (10,9%) [10].

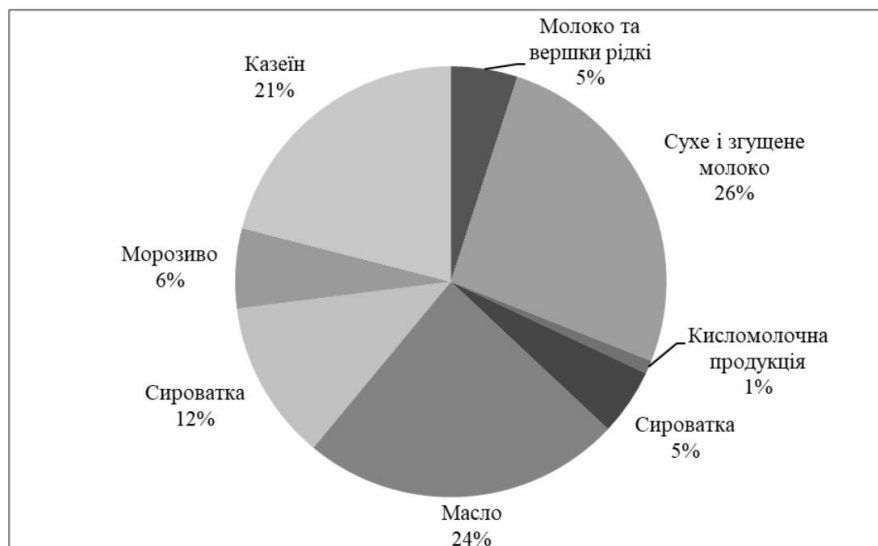


Рис. 2.2. Структура експорту молочних продуктів у 2022 р., %
(у грошовому вираженні)

Джерело: сформовано на основі [35]

Експорт молочної продукції в Україні має значний потенціал, але успіх на міжнародному ринку вимагає високої якості продукції, ефективної логістики, конкурентоспроможних цін та здатності адаптуватися до змін на ринку. Продовження активної підтримки та розвитку молочного сектору, а також уваги до інновацій та якості продукції допоможуть Україні зберегти та посилити свої позиції на світовому ринку молочних товарів.

До основних факторів трансформації молокопродуктового підкомплексу АПК Україні належать: зниження поголів'я корів, недостатня кількість якісної молочної сировини та її невідповідність регламентам і стандартам ЄС, низький технологічний рівень виробництва молока, недостатній контроль за якістю сировини, відсутність сучасного обладнання, висока капітало- і трудомісткість виробничих процесів, зростання цін на енергетичні та інші ресурси, скорочення кількості споживачів молочної продукції на внутрішньому ринку та зниження рівня споживання молочних продуктів через низьку купівельну спроможність, зростання конкуренції на світовому та внутрішньому ринках молочної продукції тощо.

Також до негативних факторів, що стримують розвиток та стабільне функціонування молокопродуктового підкомплексу можна віднести [22]:

- низький рівень інвестиційної привабливості підкомплексу через тривалий термін окупності інвестицій та недостатній рівень державної підтримки його функціонування та розвитку;

- необхідність відведення значних площ сільськогосподарських угідь під кормові культури, сінокоси і пасовища, що в умовах відкриття ринку землі є досить проблематичним для підприємств, які займаються тваринництвом;

- обмежені експортні можливості української молочної продукції через країни Європи;

- збільшення собівартості виробництва молочної продукції (курс гривні до долара та залежність від імпорту витратних матеріалів, збільшення ціни на всі види енергоресурсів, вартості робочої сили тощо);

- скорочення на внутрішньому ринку кількості споживачів молочної продукції;

- збільшення обсягів імпорту молочної продукції з Європи, особливо сирів, які складають конкуренцію українській продукції;

- скорочення кількості підприємств та виробничих потужностей з переробки молока. Так, певний час 37 заводів знаходилися на окупованих територіях і не працювали;

- проблеми з вчасними розрахунками з боку підприємств торговельних мереж;

- ускладнене кредитування функціонування молокопереробних підприємств, дефіцит обігових коштів;

- призупинення дії програм державної підтримки виробників і переробників молока.

Для того, щоб зупинити критичне падіння обсягів виробництва та переробки молока, необхідно докласти спільних зусиль виробникам, переробникам і державним інституціям з метою підвищення інвестиційної привабливості підприємств підкомплексу, зокрема вимагати створення дієвої національної програми післявоєнного відновлення і розвитку молокопродуктового підкомплексу АПК України.

Україна має величезний потенціал у молочнотоварному виробництві, і сталий розвиток цієї галузі можливий, однак за умов наявності дешевих і довгострокових кредитів, відповідної професійної освіти для підготовки фахівців, стабільної політики держави щодо умов функціонування молокопродуктового підкомплексу АПК. Дійсно, чимало системних проблем молочної галузі ще чекають свого вирішення на державному рівні. Досі не врегульовано проблему відсутності будь-якої державної підтримки для виробників молока, і як наслідок – катастрофічного дефіциту сировини.

Міністерству аграрної політики потрібно розробити стратегію повоєнного відновлення і розвитку молочного скотарства та молокопереробної галузі, яка включала б державну підтримку племінної роботи та генетичного оновлення стада, участь держави в інвестуванні будівлі нових, реконструкції і модернізації існуючих молочних комплексів, розвитку різних форм кооперації, фермерства, інфраструктури для здійснення логістики тощо.

Дослідивши конкурентну ситуацію на ринку молочних продуктів України, констатуємо, що серед найбільших гравців на ринку можна виділити:

- міжнародні компанії: Danone, Lactalis, Nestle та інші. Вони пропонують широкий асортимент продуктів, мають сильні бренди та великі маркетингові бюджети;
- великих українських виробників. Вони мають довгу історію на ринку, добре знають потреби споживачів і часто пропонують продукцію за більш доступною ціною;
- середні та малі підприємства. Вони спеціалізуються на виробництві нішевих продуктів, органічної продукції або обслуговують регіональні ринки.

Найбільші українські виробники молочної продукції та кількість їх брендів наведена в таблиці 2.6.

Як бачимо, на вітчизняному ринку молочної продукції кількість брендів найбільших виробників дуже неоднорідна. Серед перелічених компаній є виробники, які реалізують продукцію під єдиним брендом, але вони є не менш відомими як в Україні, а й за її межами, ніж ті, які мають по кілька брендів.

Таблиця 2.6

Українські виробники молочної продукції

№ з/п	Виробник	Торгові марки/кількість торгових марок (брендів)	Продукція
1.	«Люстдорф»	«Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Смачно шеф», «Весела Бурьонка», «Ідеаль молоко» / 6	молоко, молоко для дітей, сметана, вершки, масло, молочні коктейлі, кефір, ряжанка, йогурти, продукти на рослинній основі
2.	«Молочна компанія «Галичина»	«Галичина» / 1	йогурти, кефір, безлактозна продукція
3.	«Данон»	Актуаль». «Простоквашино», «Актімель», «Живинка», «Даніссімо», «Данон», «Активія» / 7	кефір, йогурти, молоко, сметана, ряжанка, безлактозна та дитяча продукція
4.	«Молочний Альянс»	«Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія», «Златокрай» / 5	закваска, йогурти, кефір, ряжанка, сири, масло, молоко, суха молочна продукція, сир, десерти, дитяча продукція
5.	«Лакталіс»	«Лактель», «Президент», «Дольче», «Фанні», «Лактонія» / 5	молоко, молочна продукція, сири, десерти, йогурти та продукція на рослинній основі
6.	«Вімм-Білл-Данн»	«Диво», «Слов'яночка», «Машенька», «Агуша» / 4	сирки, йогурти, сирні десерти, дитяча продукція
7.	«Тернопільський молокозавод»	«Молокія» / 1	кефір, йогурт, молоко, масло, сметана
8.	«Придніпровський молочний комбінат»	«Злагода», «Любимчик» / 2	фреші, смузі, масло, кефір, йогурт, сирні вироби, сирки, сир, дитяче харчування
9.	«ТЕРРА ФУД»	«Ферма», «Преміалі», «Тульчинка», «Біла лінія» / 4	молоко, кефір, масло, тверді та плавлені сири, сирні намазки, рослинні вершки
10.	Група компаній «Формула смаку»	«Волошкове поле» / 1	молоко, кефір, ряжанка, сметана, йогурт, десерти, сири, сирні вироби, безлактозна продукція
11.	«Дубномолоко»	«Комо» / 1	сир

Джерело: складено на основі [6]

Важливим аспектом формування ринку молока в Україні є конкурентна ситуація. Існує група підприємств-лідерів, які займають частку ринку понад 70% (рис. 2.3).

Бачимо, що до трійки лідерів виробників молочних продуктів входять три компанії: «Данон Україна» (13,15%), «Молочний Альянс» (11,19%) та «Лакталіс» (9,95%). Розрив у показниках трьох провідних компаній помітно скоротився.

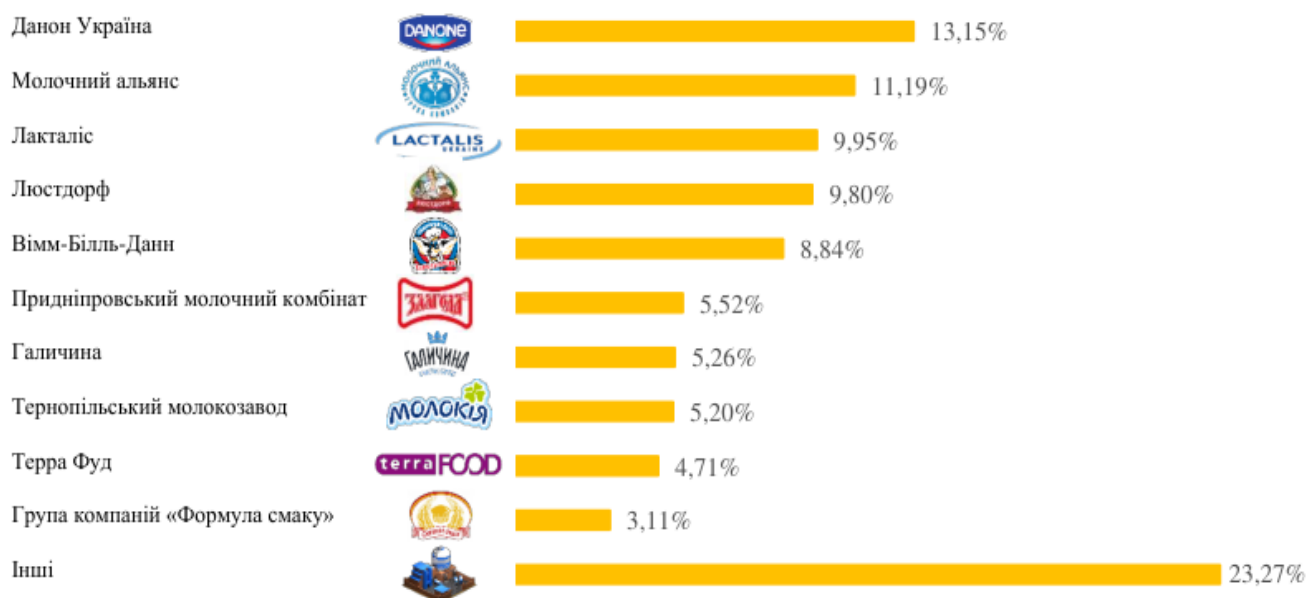


Рис. 2.3. Частки ринку виробників молочної продукції в Україні

Джерело: складено за даними [62]

Отже, ринок молочних продуктів в Україні є досить насиченим та конкурентним. Можна констатувати, що на нього впливають наступні внутрішні та зовнішні фактори:

- велике число виробників: на ринку присутні як великі міжнародні компанії, так і середні та малі українські підприємства;
- різноманітність продукції: асортимент молочних продуктів широкий і постійно розширюється, що ускладнює вибір для споживачів;
- зміна споживчих уподобань: споживачі все більше звертають увагу на якість, натуральність продуктів та здоров'я;
- економічна ситуація в країні: інфляція, зміни курсу валют впливають на ціни на сировину та готову продукцію;
- конкуренція з імпортними товарами: імпортні молочні продукти займають певну частку ринку.

2.2. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Основні види діяльності підприємства:

перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51). Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна продукція; масло вершкове; молоко питне; кисломолочна продукція в асортименті.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний Альянс» (місце знаходження: 01011, м. Київ, вул. Лєскова, буд. 9). АТ «Молочний Альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу групи входять підприємства з виробництва сирів, незбирано- та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном.

Із закриттям в 2014 році російського ринку – основного ринку збуту для молочної продукції з України – «Молочний Альянс» розпочав активний пошук нових ринків збуту для своєї продукції. Компанія взяла участь у міжнародних виставках харчової промисловості в Африці (Йоганнесбург) – Africa's Big Seven 2015, Гонг-Конзі – Food Expo 2015, Узбекистані (Ташкент) – Uzbekistan Food Week 2015 та ОАЕ (Дубаї) – Gullfood Manufacturing 2015. На провідних виставках світу «Молочний Альянс» представив широкий асортимент своєї продукції, готової до транспортування на далекі відстані та з тривалими термінами реалізації: сухі молочні продукти (сухе молоко і суху демінералізовану молочну сироватку), молоко тривалого зберігання в упаковці Тетра-Пак різної жирності, вершкове масло в упаковці, зручній як для кінцевого споживача (брусочки масою 200 г), так і для сегменту HoReCa (коробки масою 20 кг), а також тверді сири (Моццарелла, Парменталь, Гауда, Горіховий та інші види).

Експортна географія групи компаній «Молочний Альянс» досить широка і налічує понад 30 країн, серед яких Грузія, Казахстан, Білорусь, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Нігерія, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія та багато інших [13].

АТ «Молочний Альянс» з оптимізмом дивиться у майбутнє і продовжує свій розвиток у вибраному міжнародному напрямку. Товариство є надійним партнером, що завжди прислухається до побажань замовника і готове випускати не лише вже існуючий асортимент продукції, а й створювати новий.

До основних пріоритетів групи компаній «Молочний Альянс» належать [13]:

- турбота про здоров'я своїх споживачів, а значить, і прагнення до піклування про здоров'я всієї нації;
- виробництво лише натуральної та високоякісної продукції;
- постійне оновлення технологічних процесів та використання сучасного обладнання;
- активна громадянська позиція в питаннях екології та охорони навколишнього середовища;
- високий рівень соціальної відповідальності (спонсорство соціальних, оздоровчих, гуманітарних та творчих проєктів; допомога дитячим будинкам та спортивним клубам).

Отже, виходячи із даних принципів роботи холдингу, до якого належить ТДВ «Яготинський маслозавод», можемо визначити місію підприємства: задоволення смакових, харчових та естетичних потреб покупців молочних продуктів за рахунок їх високої якості. Крім того, бренд прагне постійного пошуку інноваційних рішень для вдосконалення виробничого процесу й активної участі у вирішенні сучасних екологічних і соціальних проблем.

Після приєднання до групи компаній «Молочний Альянс» у 2006 році на Яготинському маслозаводі відбулися суттєва реконструкція і технічне переоснащення.

Метою підприємства є задоволення попиту фізичних та юридичних осіб на молочну продукцію та послуги, які може надати компанія, а також одержання прибутку.

Яготинський маслозавод є виробничо-торговим підприємством. Із закупленої молочної сировини на заводі виготовляється молочна продукція, яка

реалізується через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни (Західна, Східна, Північна, Південна, Центральна Україна).

Продукція підприємства пропонується до продажу у багатьох великих торговельних мережах України: «АТБ-маркет», «Сільпо», «Новус», «Велика Кишеня», «Метро», «Караван», «Фуршет», «Еко-Маркет», «Таврія», «Віртус», «Варус», «Копійка», «Фоззі», «Обжора», «Експансія», «Фреш» та інших.

Маслозавод розташований у м. Яготині Київській області, яка є одним із основних молочнотоварних регіонів України. Це дає заводу доступ до якісної сировини за доступними цінами. Крім того, постачальниками сировини для підприємства є виробники молока з Черкаської, Полтавської, Чернігівської, Житомирської, Хмельницької та Вінницької областей, що також розширює його можливості.

Брендом ТДВ «Яготинський маслозавод» є ТМ «Яготинське». Ім'я бренду «Яготинське» є топонімом, тобто воно походить від назви міста Яготин, населення якого становить понад 20 тисяч осіб. Бренд «Яготинське» заслужив любов українців насамперед завдяки смаку, натуральності та якості продукції, а також турботі про покупців. Це доводить участь компанії у багатьох благодійних проєктах та дбайливе ставлення до навколишнього середовища. Крім того, упаковку із продукцією бренду важко переплутати з іншими. Дизайн продуктів для дорослих відрізняється стриманістю та лаконічністю, а для дітей – яскравістю та наявністю зображень корівки та дитини, яка п'є молочко.

На сьогодні ТМ «Яготинське» має високу оцінку на ринку України. Підтвердженням довіри споживачів до даної торгової марки стали численні нагороди і звання на різноманітних виставках, конкурсах в Україні та за її межами (додаток Л).

Отже, можна сказати, що ТМ «Яготинське» – це гарантія стабільності та високої якості продукції.

Бренд «Яготинське» активно спонсорує соціальні, оздоровчі, гуманітарні та творчі проєкти, допомагає дитячим будинкам та спортивним клубам. А власник компанії «Молочний альянс» виділяв на благодійність щороку близько

1 000 000 грн. У 2015-2016 рр. у рамках опіки над п'ятьма дитячими будинками та реабілітаційними центрами у Київській та Житомирській областях бренд щомісяця надавав їхнім вихованцям свою продукцію для дітей.

У 2018 році бренд «Яготинське» розпочав співпрацю з благодійним фондом «Таблеточки». Щороку гроші, зібрані у рамках проєкту «Більше, ніж молоко», спрямовувалися на закупівлю ліків онкохворим дітям, які перебували на лікуванні у державних обласних онкологічних центрах країни.

Акція «Більше, ніж молоко» проходила на всій території України, окрім тимчасово окупованих територій Донецької і Луганської областей, а також анексованого Криму. З кожної проданої в період акції упаковки молока «Велике» 10 копійок перераховувалися на рахунок БФ «Таблеточки».

Також ТМ «Яготинське» підтримала проєкт щодо повернення молока в українські школи.

Крім того, ТМ «Яготинське» допомагала дитячим будинкам оновлювати бібліотеки. Бренд «Яготинське» в рамках соціальної акції «Годівниця – птахам помічниця» реалізував програму з оновлення бібліотечних фондів дитячих будинків. Акція проводилася з 28 січня по 28 лютого 2020 року. У ній взяли участь 30 дитячих будинків із 7 областей України: Київської, Сумської, Чернігівської, Черкаської, Вінницької, Кіровоградської та Дніпропетровської. Мета цієї акції мала дві складові. По-перше, виховувати у дітей дбайливе ставлення до живих істот – пташок. По-друге, допомогти дитячим будинкам створити або оновити вже існуючі власні бібліотеки.

Уже кілька років поспіль упаковка молока «Велике» ТМ «Яготинське» 2,6% в зимовий період змінює дизайн, який допомагає споживачам швидко сконструювати за допомогою вже нанесених розміток годівниці для птахів. Зміна упаковки проходить в рамках соціального проєкту «Годівниця – птахам помічниця!», який направлений на те, щоб споживачі допомогли пташкам пережити зиму (табл. 2.7).

У період пандемії COVID-19 підприємство докладало немало зусиль, які безпосередньо позитивно впливали на імідж суб'єкта господарювання. ТДВ

Соціальні проєкти ТДВ «Яготинський маслозавод»

Захід	Рік	Опис заходу
1. Акція за участю молока «Велике» 2,6 % жиру для допомоги онкохворим дітям	2018, 2019	3 кожної проданої в період акції упаковки молока «Велике», 10 копійок перераховувалися на рахунок БФ «Таблеточки».
2. Акція «Повернення молока в українські школи»	2020	ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом трьох місяців року (березня, квітня і травня) безкоштовно планував надавати молоко 2,6% жиру ТМ «Яготинське» середній школі № 1 м. Яготин.
3. Акції «Оновлення бібліотеки в дитячих будинках» та «Годівниця – птахам помічника»	2020	Кожен дитячий будинок отримав творчий набір для створення годівничок для птахів. Зроблену власноруч годівницю діти розміщували в паркових зонах своїх населених пунктів. Завдяки цьому вдалось об'єднати 1500 діточок із різних куточків нашої країни, а за це 30 дитячих будинків отримали новенькі книжки, які були підібрані залежно від вікової категорії дітей.
4. Фінансова допомога АТО	2015-2020	ТДВ «Яготинський маслозавод» продовжував надавати фінансову допомогу АТО.
5. Фінансова допомога лікарням під час пандемії COVID-19	2020	ТДВ «Яготинський маслозавод» надав фінансову спонсорську допомогу місцевій лікарні у розмірі 40 тис. грн. Вони були перераховані КНП «Яготинська центральна районна лікарня» на придбання апарату штучної вентиляції легень, а також 10 000 грн. КНП «Яготинський центр первинної медико-санітарної допомоги» для придбання необхідних медичних препаратів та засобів індивідуального захисту та дезінфікуючих засобів.

Джерело: складено автором за матеріалами інтернету та даними підприємства

«Яготинський маслозавод» надав фінансову спонсорську допомогу місцевій лікарні у розмірі 40 000 грн. Підприємство у якості допомоги надало медичним установам дезінфікуючі, хлорні та миючі розчини.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» і без карантину досить жорсткі вимоги до санітарії. Ніхто не може прийти на роботу повз душової, всі одягають свіжий спеціальний одяг. Раніше не всі носили маски, вони були лише у тих, хто стоїть біля фасувальних апаратів молока і кефіру. Решта фасувальних апаратів і раніше, і зараз, звичайно, працюють у закритому режимі без доступу людей.

У 2022 році «Молочний альянс» з компанією Tetra Pak організував соціальну програму для підтримки українців, які постраждали внаслідок повномасштабної війни з РФ. Було виділено 100 т ультрапастеризованого

молока та стільки ж молока для дітей як гуманітарна допомога. Продукти передавали населенню через партнерські благодійні фонди та організації, зокрема громадські.

Організаційна структура Яготинського маслозаводу є лінійно-функціональною (додаток А). Це означає, що така структура поєднує у собі функціональні напрямки роботи (відділи), якими керують функціональні керівники, та лінійні (зокрема, виробничі підрозділи та цехи), які керуються лінійними менеджерами.

Організаційна структура, яка використовує лінійно-функціональну модель, має декілька переваг. Серед них можна виділити високу компетентність фахівців, зменшення дублювання у виконанні управлінських функцій, стандартизацію і програмування процесів та операцій управління, а також децентралізацію оперативних рішень та централізацію стратегічних.

Однак, така модель може мати й недоліки, зокрема, надмірну зацікавленість у реалізації завдань та цілей своїх підрозділів, труднощі у підтриманні постійних взаємозв'язків між функціональними підрозділами, тривалість процедур прийняття рішень, тенденції надмірної централізації, нескоординованість рішень головних спеціалістів та їхню боротьбу за пріоритет, що може призводити до конфліктів у колективі.

Отже, можемо визначити основні характеристики організаційної структури Яготинського маслозаводу [13]:

1) чітко визначена функціональна спрямованість: існування яскраво виражених п'яти функціональних блоків: виробництво; технічне забезпечення виробництва; збут; фінанси; постачання;

2) наявність підрозділу з координації виробничих процесів на підприємстві – виробничо-диспетчерського відділу;

3) пряме підпорядкування директору підприємства деяких підрозділів, що забезпечують функціонування підприємства;

4) ускладненість координації між різними функціональними блоками підприємства. Найчастіше нескоординованість виникає між підрозділами основного виробництва та постачання; збуту та фінансів; блоку технічного

забезпечення виробництва та постачання; блоку виробництва та технічного забезпечення виробництва.

Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором за даними підприємства

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

Наявні 14 асортиментних груп:

- вершки (глибина: 4 асортиментних позицій);
- геролакт (глибина: 1 асортиментна позиція);
- м'які та розсільні сири (глибина: 6 асортиментних позицій);
- сирки солодкі та десерти (глибина: 17 асортиментних позицій);
- масло солодковершкове (глибина: 6 асортиментних позицій);

- сметана (глибина: 4 асортиментних позицій);
- закваска (глибина: 2 асортиментні позиції);
- молоко (глибина: 16 асортиментних позицій);
- йогурти (глибина: 24 асортиментних позицій);
- продукція «З печі» (глибина: 1 асортиментна позиція);
- какао на молоці (глибина: 1 асортиментна позиція);
- ряжанка (глибина: 4 асортиментні позиції);
- кефір, айран (глибина: 12 асортиментних позицій);
- сир кисломолочний (глибина: 7 асортиментних позицій).

З переліку асортименту бренду можна сказати, що на сьогоднішній момент компанія випускає велику кількість різних продуктів, що дає змогу охопити багато споживачів молочної продукції, які мають різні вподобання.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за багаторічну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт – закваска з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму.

Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски).

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких, як сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві.

Також компанія завжди займається пошуками нових продуктів та прогресивних рішень. Постійно розвиваються та впроваджуються інноваційні технології, удосконалюються принципи та специфіка управління бізнесом.

У 2022 році було введено одну нову асортиментну позицію – кефір 1%.

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

У планах бренду – розширити асортимент продукції з високим вмістом білка та пробіотиків, збільшити продажі за рахунок перегляду цін та реклами, освоїти нові ринки та розширити присутність у категорії HoReCa, активно співпрацювати з регіональними мережами магазинів в Україні та розширити співпрацю з мережами західноєвропейських.

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища є важливим елементом для оцінки ефективності функціонування підприємства. Зовнішнє середовище підприємства поділяється на чинники прямої та непрямої дії, кожен з яких може суттєво впливати на внутрішні чинники, такі як управління, виробничі процеси, фінансові показники та конкурентоспроможність. Зрозуміти ці взаємозв'язки критично важливо для розробки стратегій, які дозволяють адаптуватися до змін у середовищі та забезпечити стійке зростання підприємства.

Чинники зовнішнього середовища прямої дії включають елементи, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє, такі як постачальники, клієнти, конкуренти, державні органи та партнери. Фактори непрямої дії стосуються більш глобальних змін, таких як економічні, соціальні, політичні та технологічні тренди. Вплив цих чинників може змінювати умови ведення бізнесу, їх ігнорування призводить до втрати конкурентних переваг.

Внутрішнє середовище підприємства, зокрема його організаційна структура, корпоративна культура, ресурси та виробничі процеси, реагує на зовнішні впливи. Таким чином, розуміння та аналіз зовнішніх факторів дозволяють оптимізувати внутрішні процеси та підвищити ефективність управління.

Для проведення аналізу необхідно розділити чинники на внутрішні та зовнішні, визначити їхній вплив на діяльність підприємства та взаємозв'язок між ними (табл. 2.8).

Взаємозв'язок чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Перелік чинників	Характеристика чинника, взаємозв'язок з іншими чинниками, вплив на діяльність підприємства
1. Чинники внутрішнього середовища	
1.1. Персонал	Впливає на ефективність виробничих процесів та якість продукції. Взаємозв'язок з рівнем технологічної оснащеності та навчання.
1.2. Фінансові ресурси	Визначають інвестиційні можливості, модернізацію обладнання, витрати на маркетинг та збут. Взаємозв'язок з виробничими планами.
1.3. Технології	Впливають на ефективність та швидкість виробництва. Взаємозв'язок з інвестиціями та наявністю кваліфікованих кадрів.
1.4. Управлінські процеси	Визначають ефективність прийняття рішень та управління ресурсами. Взаємозв'язок з фінансами та структурою управління.
1.5. Якість продукції	Безпосередньо впливає на конкурентоспроможність на ринку. Взаємозв'язок з технологіями та кваліфікацією персоналу.
2. Чинники зовнішнього середовища	
2.1. Чинники зовнішнього середовища прямого (безпосереднього) впливу	
2.1.1. Постачальники сировини	Залежність від постачальників впливає на стабільність виробничих процесів. Взаємозв'язок з цінами на сировину та їх стабільністю.
2.1.2. Споживачі	Попит на продукцію визначає обсяги виробництва та маркетингові стратегії. Взаємозв'язок з якістю продукції та рівнем цін.
2.1.3. Конкуренти	Тиск з боку конкурентів впливає на необхідність покращення якості продукції та зниження цін. Взаємозв'язок з ринковою стратегією.
2.1.4. Регулювання і законодавство	Законодавчі вимоги впливають на процеси виробництва, сертифікацію та екологічні стандарти. Взаємозв'язок з управлінням та якістю.
2.2. Чинники зовнішнього середовища непрямого (опосередкованого) впливу	
2.2.1. Економічні умови	Стан економіки впливає на купівельну спроможність споживачів та інфляційні процеси. Взаємозв'язок з попитом та цінами на продукцію.
2.2.2. Соціальні чинники	Зміни в поведінці споживачів, тренди здорового харчування впливають на попит. Взаємозв'язок з маркетингом та інноваціями.
2.2.3. Політична ситуація	Політична стабільність впливає на рівень інвестицій та зовнішньоекономічну діяльність. Взаємозв'язок з ринковими умовами.
2.2.4. Технологічний розвиток	Впливає на необхідність модернізації виробництва. Взаємозв'язок з інвестиціями та науковими дослідженнями.

Джерело: складено автором

Кваліфікація та мотивація працівників безпосередньо впливають на якість продукції та продуктивність підприємства. Це взаємопов'язано з технологіями та фінансами, оскільки кваліфіковані працівники здатні краще працювати з сучасними технологіями, що підвищує ефективність.

Фінанси є ключовим ресурсом для всіх інших чинників внутрішнього середовища, адже вони забезпечують функціонування і розвиток підприємства. Вони впливають на продуктивність, якість продукції і конкурентоспроможність

підприємства. Впровадження нових технологій вимагає капіталовкладень і кваліфікованих кадрів для їхнього ефективного використання.

Важливість своєчасних поставок та стабільність цін на сировину є ключовими факторами для забезпечення безперервності виробництва. Затримки або зміни в цінах на сировину можуть спричинити перебої у виробничих процесах та вплинути на собівартість продукції.

Попит на продукцію визначає напрям розвитку підприємства. Висока якість продукції та відповідність ринковим очікуванням є визначальними факторами для стабільного попиту. Тиск з боку конкурентів стимулює підприємство до покращення якості продукції, зниження витрат і впровадження інноваційних рішень.

Законодавчі вимоги (зокрема, щодо якості, безпеки харчових продуктів та екологічних стандартів) суттєво впливають на виробничі процеси. Підприємство повинне адаптуватися до цих вимог для дотримання стандартів та уникнення штрафів. Загальний стан економіки впливає на купівельну спроможність споживачів, що відображається на обсягах продажів та прибутковості підприємства.

Тренди в харчовій промисловості, наприклад, зростаючий попит на здорове харчування, визначають потребу в інноваціях та розширенні асортименту продукції. Політична стабільність створює сприятливі умови для інвестицій та розвитку підприємства, тоді як політична нестабільність може призвести до зниження рівня інвестицій. Необхідність впровадження сучасних технологій диктується розвитком ринку та конкуренцією. Компанії, які не адаптуються до нових технологій, ризикують втратити конкурентні позиції.

Основні чинники внутрішнього середовища (персонал, фінанси, технології) тісно пов'язані з чинниками зовнішнього середовища (постачальники, споживачі, конкуренти). Зовнішні фактори прямого впливу (конкуренція, законодавство) та непрямого впливу (економічні умови, соціальні тренди) мають суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства.

Отже, на діяльність компанії впливають не лише внутрішні чинники, а й

зовнішні. І другі, мабуть, важливіші ніж перші, адже на них не можна вплинути. Для того, щоб вивчити зовнішнє середовище, використовують PEST-аналіз.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Це частина зовнішнього аналізу під час проведення стратегічного аналізу чи дослідження ринку та дає огляд різних факторів макросередовища, які слід брати до уваги.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз для ТДВ «Яготинський маслозавод»

<i>Політика (P)</i> 1. Зміна податкового законодавства. 2. Проведення політичних реформ в країні. 3. Зміна законодавства щодо молочної галузі. 4. Стосунки підприємства з урядом та владою в цілому. 5. Державне регулювання конкуренції в молочній галузі. 6. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі.	<i>Економіка (E)</i> 1. Економічна ситуація в країні. 2. Підвищення рівня інфляції та цін на молоко-сировину. 3. Рівень платоспроможності населення. 4. Зміна тарифів на основні види витрат підприємства, у тому числі: - витрат на паливо, енергію, водопостачання; - витрат на транспортування; - витрат на упаковку продукції тощо.
<i>Соціум (S)</i> 1. Зміна стилю життя. 2. Зміни в базових цінностях. 3. Екологічний стан країни. 4. Здоровий спосіб життя. 5. Демографічні зміни. 6. Зміни у споживчих перевагах щодо молочної продукції.	<i>Технологія (T)</i> 1. Поява нових технологій. 2. Автоматизація виробництва. 3. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій. 4. Оцінка швидкості зміни і адаптації нових технологій. 5. Розвиток пакувальних технологій. 6. Логістичні рішення.

Джерело: складено автором

Потужним інструментом для аналізу конкурентного середовища будь-якої компанії є модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Використання цієї моделі дозволить Яготинському маслозаводу краще вивчити своє конкурентне середовище і розробити ефективні стратегії для досягнення успіху.

1. Конкуренція в галузі

- Безпосередні конкуренти – великі та середні молочні компанії України, які виробляють схожу продукцію.
- Інтенсивність конкуренції: висока. Ринок молочних продуктів характеризується високою конкуренцією, що проявляється у боротьбі за полиці

магазинів, знижках, рекламних кампаніях.

- Диференціація продукції. Яготинський маслозавод має певну перевагу завдяки впізнаваності бренду та традиціям виробництва, але конкуренти також активно працюють над диференціацією своїх продуктів.

2. Потенціал нових учасників

- Бар'єри входу: досить високі. Необхідні значні інвестиції у виробничі потужності, розгалужену дистрибуційну мережу, а також побудова сильного бренду.

- Захист існуючих компаній. Існуючі гравці мають переваги у вигляді встановлених відносин з постачальниками молока, роздрібними мережами та споживачами.

3. Влада постачальників

- Сила постачальників: середня. Молоко – основна сировина для виробництва молочних продуктів. В Україні існує велика кількість фермерських господарств, що постачають молоко, але їхня сила обмежена через розпорошеність і відсутність сильних кооперативів.

- Залежність від постачальників. Яготинський маслозавод, як і інші великі виробники, залежить від стабільності постачання молока і його якості.

4. Влада покупців

- Сила покупців: висока. Великі роздрібні мережі мають значну владу при формуванні цін і умов постачання. Крім того, споживачі стають все більш вимогливими до якості продуктів і ціни.

- Чутливість до ціни. Споживачі молочної продукції досить чутливі до зміни цін, особливо у період економічної нестабільності.

5. Загроза появи товарів-замінників

- Загроза: середня. Молочні продукти мають ряд замінників, таких як соєве молоко, кокосове молоко тощо. Однак, традиційні молочні продукти залишаються більш популярними серед споживачів.

- Ринкові тренди. Зростаюча популярність здорового харчування може стимулювати розвиток ринку молочних альтернатив.

Зведемо оцінку ринкового ризику за моделлю конкуренції М. Портера до таблиць. Нижче наведено 5 таблиць, кожна з яких оцінює рівень ризику однієї з п'яти сил конкуренції по М. Портеру. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки ризику конкуренції і дано їх короткий опис. Оцінка параметрів проводиться за тривимірною шкалою: високий ризик – 3 бали, середній ризик – 2 бали, низький ризик – 1 бал.

Таблиця 2.10

Ризик появи товарів-замінників

Параметр оцінки	Коментарі	Визначення ризику		
		високий	середній	низький
Товари-замінники «ціна-якість»	Здатні забезпечити таку ж якість за нижчими цінами	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	Не існують
			2	
Підсумковий бал		2		
2 бали		середній ризик загрози зі сторони товарів-замінників		

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11

Оцінка ризику внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Коментарі	Визначення ризику		
		високий	середній	низький
1	2	3	4	5
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Незначна кількість гравців (1-3)
		3		
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижча диференціація продукту, чим вища стандартизація продукту – тим вищий ризик переключення споживачів між іншими компаніями ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за основними параметрами, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
			2	
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей підвищення ціни, тим вищий ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Існує можливість підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			2	

1	2	3	4	5
Темп зростання ринку	Чим нижчий темп зростання ринку, тим вищий ризик постійного перерозподілу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Уповільнюється, але зростає	Високий
		3		
Підсумковий бал		10		
9-12 балів		Високий ризик внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: складено автором

Таблиця 2.12

Оцінка ризику загрози входу нових гравців

Параметр оцінки	Коментарі	Визначення ризику		
		високий	середній	низький
1	2	3	4	5
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Чим більший обсяг виробництва, тим нижча вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	Відсутня	Існує тільки у деяких гравців ринку	Значима
				1
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчувають себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити	Відсутні крупні гравці	2-3 крупних гравця утримують близько 50% ринку	2-3 крупних гравця утримують близько 80% ринку
		3		
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вищий початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більше, ніж за 1 рік роботи)
				1
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижча привабливість галузі	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
			2	
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін	Відсутні обмеження зі сторони уряду	Уряд втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Уряд повністю регламентує галузь, встановлює обмеження
			2	

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку – це значущий бар'єр для входу нових гравців	Гравці не підуть на зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			2	
Диференціація продукту	Чим вища різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	Низький рівень товарів	Існують мікро-ніші	Усі можливі ніші зайняті гравцями
				1
Темп зростання галузі	Чим вищий темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	Високий і зростаючий	Уповільнений	Стагнація або падіння
				1
Підсумковий бал		13		
9-16 балів	Середній ризик загрози входу нових гравців			

Джерело: складено автором

Таблиця 2.13

Ризик тиску споживачів

Параметр оцінки	Коментарі	Визначення ризику		
		високий	середній	низький
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія, буде змушена постійно йти їм на поступки	Більш ніж 80% продаж припадає на декілька клієнтів	Незначна частина клієнтів утримує близько 50% продаж	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
				1
Схильність до переключення на товари-замінники	Чим нижча унікальність товару компанії, тим вища ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є суттєві відмінності, які важливі для споживачів	Товар компанії повністю унікальний, аналоги відсутні
			2	
Чутливість до ціни	Чим вища чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	Споживач завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Споживач буде переключатися тільки при значимій різниці в ціні	Споживач абсолютно не чутливий до ціни
		3		
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
				1
Підсумковий бал		7		
5-8 балів		Середній ризик загрози втрати споживачів		

Джерело: складено автором

Ризик тиску з боку постачальників

Параметр оцінки	Коментарі	Визначення ризику		
		високий	середній	низький
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Монополія	Незначна кількість постачальників	Широкий вибір постачальників
				1
Обмеженість та/або унікальність ресурсів постачальників	Чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників та/або унікальність ресурсів, тим вища ймовірність зростання цін	Обмеженість в обсягах	Часткова обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
			2	
Витрати переключення	Чим вищі витрати переключення, тим вища загроза до зростання цін	Високі витрати переключення на інших постачальників	Середні витрати переключення на інших постачальників	Низькі витрати переключення на інших постачальників
			2	
Пріоритетність направлення для постачальника	Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вищий ризик неякісної роботи	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Середня пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
				1
Підсумковий бал		6		
5-8 балів		Середній ризик впливу постачальників		

Джерело: складено автором

Отже, за моделлю конкуренції М. Портера високий ступінь ризику для діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» має лише внутрішньогалузева конкуренція, оскільки на ринку молочних продуктів досить багато гравців, а сам ринок зараз перебуває не в найкращому стані через значне скорочення купівельної спроможності споживачів та зменшення їхньої чисельності через воєнні дії. Інші ж конкурентні сили (загроза появи товарів-замінників, тиск з боку постачальників та споживачів, загроза входу нових гравців) мають середній рівень ризику, тобто все ж таки досить значно впливають на діяльність досліджуваного підприємства.

Наступним етапом оцінки є проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для

формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію. SWOT-аналіз допомагає визначити, як використати можливості підприємства, реалізуючи свої сильні сторони, та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони.

Матрицю проведеного SWOT-аналізу для ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено у таблиці 2.15.

Отже, Яготинський маслозавод має як сильні, так і слабкі сторони і працює в конкурентному середовищі, де існують певні можливості та загрози. Для успішного розвитку компанії необхідно:

- підвищувати ефективність виробництва: зменшувати собівартість продукції, впроваджувати нові технології;
- розширювати асортимент: пропонувати споживачам нові продукти, відповідаючи на зміни їхніх потреб;
- більше диференціювати продукцію: підкреслювати унікальність своїх продуктів, використовуючи брендинг і маркетинг;
- зміцнювати відносини з постачальниками: створити стабільні партнерські відносини з фермерськими господарствами;
- адаптуватися до змін ринку: стежити за трендами споживчого попиту і оперативно реагувати на них.

Як показує проведене нами дослідження, основними напрямками конкуренції на ринку молочних продуктів є:

- ціна (виробники активно конкурують за рахунок ціни, пропонуючи акції, знижки та спеціальні пропозиції);
- якість (споживачі все більше звертають увагу на якість продуктів, тому виробники намагаються використовувати натуральну сировину, впроваджувати нові технології виробництва та отримувати сертифікати якості);
- асортимент (компанії постійно розширюють свій асортимент, розробляючи нові продукти, що відповідають сучасним трендам і потребам споживачів);

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

		Можливості	Загрози
		1. Високий попит на молочну продукцію. 2. Розширення експорту молочної продукції. 3. Створення мережі фірмових магазинів. 4. Впровадження нових технологій виробництва. 5. Створення нових видів продукції (розширення асортименту). 6. Обслуговування додаткових груп споживачів чи проникнення на нові ринки. 7. Заохочення інвесторів до вкладень у розвиток підприємства.	1. Можливість виходу на ринок нових конкурентів. 2. Зміни в перевагах та смаках споживачів. 3. Економічна нестабільність. 4. Зміни в законодавстві. 5. Зростання цін на енергоносії, сировину та значна залежність від них. 6. Ризики, пов'язані з повномасштабним вторгнення країни-агресора. 7. Кризова ситуація у тваринницькому комплексі, нестача сировини для виробництва продукції. 8. Загострення конкуренції серед існуючих конкурентів на ринку. 9. Активізація іноземних конкурентів.
Сильні сторони	1. Широкий асортимент та висока якість продукції (відповідно до міжнародних стандартів). 2. Упізнаваність брендів та лояльність споживачів до торгової марки. 3. Розвинена мережа дистрибуції. 4. Стратегічне партнерство з фермерськими господарствами. 5. Значна частка ринку. 6. Наявність нових технологій та нового обладнання. 7. Висококваліфіковані працівники. 8. Налагоджені стосунки з поставальниками та споживачами. 9. Високий рівень конкурентоспроможності продукції. 10. Належність до групи компаній «Молочний Альянс».	СіМ Підприємству потрібно, використовуючи власний досвід роботи та позитивні тенденції зовнішнього середовища, завантаживши незадіяні потужності, поповнити оборотні кошти за рахунок збільшення доходів від реалізації, здійснити більш глибоке проникнення на ринок та збільшити обсяги виробництва, наприклад, реалізуючи стратегію диверсифікації.	СіЗ У даній ситуації підприємству необхідно не допустити втрати своєї позиції на ринку. Для цього необхідно зміцнити стосунки з покупцями, активно стимулювати збут, оптимізувати витрати, за рахунок чого зменшиться собівартість.
Слабкі сторони	1. Залежність від наявності та якості сировини. 2. Відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей. 3. Недостатня диверсифікація ринків збуту. 4. Обмежена ефективність маркетингових заходів.	СліМ У даній ситуації потрібно ліквідувати свої слабкі сторони, використовуючи позитивні тенденції, залучити кредитні ресурси, дослідити ринок, заохотити інвесторів і за рахунок цього підвищити виробничий потенціал, покращити свій фінансовий стан.	СліЗ Виживання підприємства в таких умовах можливе лише за рахунок мінімізації витрат і концентрації на виробництві найбільш рентабельних видів продукції.

Джерело: складено автором

- маркетинг (активна рекламна кампанія, просування бренду, участь у виставках та соціальних мережах);
- дистрибуція (розширення мережі дистрибуції, співпраця з роздрібними мережами).

Українська Бізнес Премія провела дослідження та склала список кращих виробників молока України, визначивши певні критерії для відбору, кожен з яких мав свою мету (результати опубліковані 24.01.2023 р.) [31].

Метод визначення, розроблений Ukrainian Business Award спеціально для даного дослідження, являв собою комплексну оцінку позицій виробників молочних продуктів на ринку України. Компанії, що представлені, мають спеціальні сертифікати та ліцензії, які підтверджують якість їхньої продукції.

Комплексний аналіз включав такі показники: кількість товарних позицій; представленість в маркетах; коефіцієнт полицного простору; обсяг продажу; відомість торгової марки; відсоток позитивних відгуків; співпраця із ЗСУ/волонтерами/благодійність; співпраця з РФ/Білоруссю/колаборація/антидержавна риторика. Останнім етапом було виставлення балу та формування рейтингу.

Результати дослідження представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Кращі виробники молока України

Позиція	Виробник	Торгова марка	Бали
1	ТОВ «ТЕРРА ФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	Ферма	57,50
2	ТОВ «Люстдорф»	Селянське	54,33
3	ТОВ «Люстдорф»	На Здоров'я	42,00
4	ТДВ «Яготинський маслозавод»	Яготинське	41,67
5	ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ПрАТ «Галичина»	Галичина	35,67
6	ТОВ «Люстдорф»	Бурьонка	34,67
7	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Молокія	31,83
8	ТОВ «ТЕРРА ФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	Біла Лінія	27,33
9	ПрАТ «Комбінат «Придністровський»	Злагода	25,00
10	ПрАТ «Юрія»	Волошкове Поле	23,17
11	ТОВ «Молочний дім»	Lactel	22,67
12	ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»	Слов'яночка	21,83
13	ТОВ «Органік Мілк»	Organic Milk	15,50
14	ФГ «Парубоче»	Своє	5,67
15	ТзОВ «Порицьке» ТОВ «Старий Порицьк»	Старий Порицьк	5,17
16	ПрАТ «Данон кремез» (співпрацює з РФ)	Простоквашино	0

Джерело: [31]

Отже, перше почесне місце в списку найкращих виробників від Української Бізнес Премії займає ТОВ «ТЕРРА ФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат» ТМ «Ферма» із загальною оцінкою 57,50. Продукцію даної компанії можна придбати в мережах магазинів АТБ, Новус, Сільпо. Компанія успішно працює та демонструє позитивну динаміку розвитку бізнесу. Якість – основний фундамент в роботі підприємства, адже здійснюється суворий контроль на кожному етапі виготовлення.

Друге місце в рейтингу кращих посідає ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське» із загальною оцінкою 54,33. Продукцію можна придбати в супермаркетах Новус, Сільпо. На ринку компанія функціонує понад 25 років, виготовляючи близько 100 найменувань продукції під торговими марками «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Весела Бурьонка», «Смачно шеф» тощо. Сучасне виробництво, якість, надійна сировина, спеціалізований автопарк, натуральні інгредієнти та надійне упакування – основні переваги в роботі підприємства.

Третє місце отримало ТОВ «Люстдорф» ТМ «На Здоров'я». Загальна оцінка в рейтингу складає 42,00. Молоко від даного виробника можна побачити на полицях магазинів Новус та Сільпо. Крім молока, великою популярністю користуються: сметана, вершки, кефір, ряжанка, йогурт питний та густий. Вся продукція відповідає сучасним вимогам та стандартам якості, задовольняючи потреби, кожного із покупців. Компанія має велику потужність, яка виявляється у виготовленні 450 тонн молока за добу.

Як бачимо, ТДВ «Яготинський маслозавод» зайняло у даному рейтингу четверте місце з 41,67 бала.

Далі наведемо аналіз рівня конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом порівняльного аналізу показників продукції заводу з продукцією компаній-конкурентів – основних молокопереробних підприємств на ринку Києва та області.

Для такого аналізу було використано метод експертних оцінок. Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» та її конкурентів порівнювалася за основними

характеристиками з використанням 10-бальної шкали.

Кожна компанія-виробник має власні конкурентні переваги (ключові фактори успіху), що забезпечують утримання нею відповідної частки ринку.

Компанії, що мають сильні конкурентні переваги, виграють у конкурентній боротьбі.

У даному дослідженні, враховуючи вагомість кожного з виділених факторів конкурентоспроможності, що визначають споживчі, маркетингові характеристики продукції та оцінюють її асортимент на обраних для дослідження підприємствах, та визначивши середнє значення зважених оцінок за кожною групою факторів, було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності продукції даних компаній-конкурентів.

Результати експертного оцінювання наведено у таблиці 2.17.

Отже, бачимо, що найбільш конкурентоспроможною на ринку Київської області є продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» (з інтегральною оцінкою 8,82 бала). Але два підприємства-конкуренти мають досить близькі показники.

Найменш конкурентоспроможною виявилася продукція ПрАТ «Обухівський молочний завод» із інтегральною оцінкою на рівні 7,70.

Отже, згідно даного дослідження основними конкурентними перевагами Яготинського маслозаводу є гарні споживчі властивості продукції, середня ціна, а також гарний імідж та добра обізнаність споживачів щодо наявного асортименту та якостей продукції.

Таким чином, Яготинський маслозавод, як один з лідерів молочної промисловості України, має ряд конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно конкурувати на ринку.

Розглянемо детальніше ці переваги, поділивши їх на групи.

1. Історична спадщина та довіра споживачів:

- бренд з історією: Яготинський маслозавод має багаторічну історію, що сприяє формуванню довіри споживачів до його продукції;
- впізнаваність бренду: завдяки тривалому присутності на ринку, бренд Яготинського маслозаводу є одним з найбільш впізнаваних в Україні.

Таблиця 2.17

Дані до факторного аналізу конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів

Ключові фактори успіху	Вага фактору	ТОВ «ТЕРРА ФУД» ТМ «Ферма»		ТДВ «Яготинський маслозавод» ТМ «Яготинське»		ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське»		ПрАТ «Обухівський молочний завод» ТМ «Лукавиця»		ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ТМ «Галичина»		ПрАТ «Кагма» ТМ «Кагма»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1. Споживчі характеристики молочної продукції													
Смак	0,3	9	2,7	10	3,0	10	3,0	8	2,4	9	2,7	9	2,7
Запах	0,1	8	0,8	9	0,9	9	0,9	7	0,7	8	0,8	8	0,8
Жирність	0,2	9	1,8	8	1,6	9	1,8	7	1,4	8	1,6	8	1,6
Консистенція	0,1	10	1,0	8	0,8	9	0,9	7	0,7	8	0,8	8	0,8
Натур-ність/термін зберіг.	0,1	8	0,8	9	0,9	9	0,9	9	0,9	8	0,8	9	0,9
Ціна	0,2	8	1,6	9	1,8	8	1,6	10	2,0	9	1,8	9	1,8
Разом	1	52	8,7	53	9,0	54	8,1	48	8,1	50	8,5	51	8,6
2. Маркетингові характеристики молочної продукції													
Імідж виробника	0,15	9	1,35	9	1,35	9	1,35	7	1,05	8	1,2	7	1,05
Матеріал упаковки	0,2	9	1,8	9	1,8	8	1,6	7	1,4	8	1,6	8	1,6
Дизайн упаковки	0,15	10	1,5	8	1,2	9	1,35	8	1,2	8	1,2	9	1,35
Розфасовка	0,25	9	2,25	9	2,25	8	2,0	8	2,0	8	2,0	8	2,0
Рекламна діяльність	0,1	10	1,0	10	1,0	9	0,9	7	0,7	8	0,8	6	0,6
Стимулювання збуту	0,15	9	1,35	9	1,35	8	1,2	7	1,05	7	1,05	6	0,9
Разом	1	56	9,25	54	8,95	51	8,4	44	7,4	47	7,85	44	7,5
3. Оцінка асортименту молочної продукції													
Ширина	0,2	9	1,8	9	1,8	8	1,6	8	1,6	9	1,8	8	1,6
Глибина	0,25	8	2,0	8	2,0	8	2,0	7	1,75	8	2,0	8	2,0
Насиченість	0,25	8	2,0	8	2,0	9	2,25	7	1,75	9	2,25	8	2,0
Гармонійність	0,1	8	0,8	9	0,9	9	0,9	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Оновлюваність	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8	8	1,6	8	1,6	7	1,4
Разом	1	42	8,4	43	8,5	43	8,55	39	7,6	42	7,65	38	7,7
Інтегральна оцінка конкурентоспр-сті продукції			8,78		8,82		8,35		7,70		8,00		7,93
Рейтинг			2		1		3		6		4		5

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

2. Широкий асортимент продукції:

- різноманітність: підприємство пропонує широкий асортимент молочної продукції, що задовольняє потреби різних категорій споживачів;
- нові продукти: Яготинський маслозавод постійно оновлює свій асортимент, розробляючи нові продукти, що відповідають сучасним трендам.

3. Якість продукції та контроль якості:

- високі стандарти: підприємство дотримується високих стандартів якості продукції, що підтверджується численними сертифікатами;
- сучасне обладнання: використання сучасного обладнання дозволяє забезпечити стабільну якість продукції.

4. Розвинена дистрибуційна мережа:

- широке охоплення: продукція Яготинського маслозаводу представлена в більшості торгових мереж України;
- логістика: підприємство має добре налагоджену логістичну систему, що забезпечує своєчасну доставку продукції до споживача.

5. Соціальна відповідальність:

- підтримка місцевих виробників: Яготинський маслозавод співпрацює з місцевими фермерами, що сприяє розвитку сільського господарства;
- екологічність: підприємство приділяє увагу питанням екологічної безпеки та дотримується відповідних стандартів;
- соціальні акції: з 2015 року маслозавод став учасником великої кількості соціальних проєктів.

Отже, Яготинський маслозавод має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Завдяки своїм конкурентним перевагам, компанія може успішно протистояти конкурентам та задовольняти потреби сучасних споживачів. Однак для збереження лідерства на ринку компанії необхідно постійно розвиватися та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

У таблиці 2.18 наведено фінансові результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2023 рр.

Таблиця 2.18

Фінансові результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення 2023 від 2022	
	2020	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 166 323	3 106 661	3 736 091	4 857 266	1 121 175	30,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 657 868	2 784 504	3 090 847	3 979 309	888 462	28,7
Валовий прибуток (збиток)	508 455	319 157	645 244	877 957	232 713	36,1
Інші операційні доходи	23 650	3 332	47 017	19 109	-27 908	-59,4
Адміністративні витрати	33 076	33 130	37 602	44 464	6 862	18,2
Витрати на збут	239 378	254 742	296 742	367 149	70 407	23,7
Інші операційні витрати	15 995	34 147	65 926	41 416	-24 510	-37,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	223 338	20 788	291 991	444 037	152 046	52,1
Інші фінансові доходи	2 539	1 512	1 745	1 836	91	5,2
Інші доходи	24 903	58 650	882	1 390	508	57,6
Фінансові витрати	72 302	87 142	116 777	138 408	21 631	18,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	153 739	-63 319	177 841	308 855	131 014	73,7
Чистий прибуток (збиток)	129 547	-63 319	155 639	255 160	99 521	63,9

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Отже, як бачимо з таблиці, у 2023 році фінансові показники діяльності підприємства значно покращилися: чистий дохід від реалізації продукції зріс порівняно з 2022 роком на 30% при зростанні собівартості реалізованої продукції на 28,7% та зростанні адміністративних витрат і витрат на збут на 18,2 та 23,7% відповідно; на 36,1% зріс валовий прибуток; на 5,2% зросли інші операційні доходи. Внаслідок вищезазначеного прибуток від операційної діяльності зріс на 52,1%, а чистий прибуток у 2023 р. склав 255 160 тис. грн при сумі чистого прибутку у 2022 р. на рівні 155 639 тис. грн (зростання склало майже 64%). Значне зростання чистого доходу від реалізації продукції

відбулося внаслідок підвищення цін реалізації на фоні високого рівня інфляції та зростання попиту на продукцію підприємства через збільшення чисельності населення м. Києва та столичної області за рахунок внутрішньо переміщених осіб.

Динаміку активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр. наведено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка активів ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Види активів	Рік		Абсолютне відхил., +/-	Відносне відхил., %
	2022	2023		
Нематеріальні активи	1 528	1 295	-233	-15,2
Основні засоби	390 541	415 608	25 067	6,4
первісна вартість	811 917	898 932	87 015	10,7
знос	421 376	483 324	61 948	14,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-
Інші необоротні активи	32 020	30 570	-1 450	-4,5
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	424 089	447 473	23 384	5,5
Запаси	165 465	192 592	27 127	16,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	592 908	623 833	30 925	5,2
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	11 642	25 628	13 986	120,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	12 613	14	-12 599	-99,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 977	206	-2 771	-93,1
Гроші та їх еквіваленти	7 818	41 043	33 225	425,0
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1 604 930	1 717 107	112 177	7,0
БАЛАНС	2 029 019	2 164 580	135 561	6,7

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

На основі даних таблиці можна стверджувати, що у 2023 році обсяги активів ТДВ «Яготинський маслозавод» дещо зросли у порівнянні з 2022 роком – на 6,68%, у тому числі за рахунок збільшення оборотних активів, що свідчить про розширення діяльності підприємства.

Протягом періоду, що розглядається, необоротні активи зросли на 5,5% в основному за рахунок оновлення частини основних засобів підприємства, а оборотні активи відповідно збільшилися на 7% внаслідок зростання дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги та за виданими

авансами, а також зростання суми грошових коштів та їх еквівалентів на рахунках підприємства.

У таблиці 2.20 наведено динаміку пасивів підприємства, яка також вказує на розширення обсягів його діяльності у 2023 р. за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 37,54% порівняно з 2021 р.

Таблиця 2.20

Динаміка пасивів ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Види пасивів	Рік		Абсолютне відхил., +/-	Відносне відхил., %
	2022	2023		
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 797	3 797	-	-
Резервний капітал	1 528	1 528	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	679 715	934 870	255 155	37,5
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	685 040	940 195	255 155	37,2
Довгострокові кредити банків	27 913	13 957	-13 956	-50,0
Інші довгострокові зобов'язання	225 982	225 359	-623	-0,3
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	253 895	239 316	-14 579	-5,7
Короткострокові кредити банків	366 248	485 430	119 182	32,5
Поточна кредиторська заборгованість	696 780	467 912	-228 868	-32,8
Поточні забезпечення	24 879	31 639	6 760	27,2
Інші поточні зобов'язання	6 858	6 899	41	0,6
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1 090 084	985 069	-105 015	-9,6
БАЛАНС	2 029 019	2 164 580	135 561	6,7

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Як бачимо з таблиці, власний капітал підприємства збільшився у 2023 році порівняно з попереднім роком на 37,25% (в основному за рахунок зростання на 37,54% суми нерозподіленого прибутку), довгострокові зобов'язання маслозаводу зменшилися на 5,74% (при тому, що сума довгострокових кредитів банків зменшилася за даний період на 50,00%), сума поточних зобов'язань та забезпечень зменшилася на 9,63% (найбільше серед даного виду пасивів зросла сума короткострокових кредитів банків – на 32,54%; при цьому сума поточної кредиторської заборгованості скоротилася на 32,85%).

Обсяг виробництва у натуральному вимірі у 2023 р. порівняно з 2022 р. становив: - сирково-творожна група – 121%;

- масло – 87%;

- незбираномолочна група: кисломолочна підгрупа – 140%;
- підгрупа «Молоко» – 111%;
- підгрупа «Сметана» – 106%.

Отже, за вказаний період зниження обсягів виробництва спостерігалось лише по маслу вершковому, що відбулося через зменшення надходження вершків від постачальників.

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 р. наведено у таблицях 2.21 і 2.22.

Таблиця 2.21

Обсяги виробництва маслозаводом основних видів продукції у 2023 р.

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі, тис. грн.	у відсотках до всієї виробленої продукції
1	Молоко питне	50 022	1 249 039	50,5
2	Кисломолочна продукція	43 949	1 757 365	44,3
3	Сирно-творожна продукція	3 781	471 414	3,8

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Таблиця 2.22

Обсяги реалізації маслозаводом основних видів продукції у 2023 р.

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі, тис. грн.	у відсотках до всієї виробленої продукції
1	Молоко питне	50 796	1 256 972	44,8
2	Кисломолочна продукція	43 861	1 734 688	38,7
3	Сирно-творожна продукція	5 153	713 826	4,5

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Як бачимо, обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції підприємства дещо відрізняються (причому молока питного і сирно-творожної продукції було реалізовано більше, ніж вироблено, внаслідок реалізації частини продукції зі складів підприємства), а найбільше виробляється та реалізується підприємством молока питного.

Структуру доходів підприємства у розрізі номенклатурних груп за 2022-2023 рр. наведено в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Структура доходів підприємства у розрізі номенклатурних груп, тис. грн.

Види продукції	2022	2023	Абсол. відхилення	Відносне відхилення, %
Масло	648 695	695 104	46 409	7,2
Сирно-творожна продукція	410 330	654 247	243 917	59,4
Молоко	900 481	1 164 308	263 827	29,3
Вершки	170 324	226 878	56 554	33,2
Сметана	494 840	634 755	139 915	28,3
Кисломолочна продукція	613 464	954 628	341 164	55,6
Дитяче харчування	410 435	472 155	61 720	15,0
Інша молочна продукція	87 522	55 192	-32 330	-36,9
Всього	3 736 091	4 857 266	1 121 175	30,0

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Як бачимо, найбільший дохід підприємство у 2023 р. мало від продажу молока, кисломолочної продукції та масла вершкового.

Структуру витрат підприємства у розрізі номенклатурних груп за 2022-2023 рр. наведено в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

Структура витрат підприємства у розрізі номенклатурних груп, тис. грн.

Види продукції	2022	2023	Абсол. відхилення	Відносне відхилення, %
Масло	555 352	625 478	70 126	12,6
Сирно-творожна продукція	330 222	551 958	221 736	67,1
Молоко	741 143	937 992	196 849	26,6
Вершки	137 450	183 724	46 274	33,7
Сметана	433 769	521 376	87 607	20,2
Кисломолочна продукція	469 266	710 482	241 216	51,4
Дитяче харчування	326 076	381 664	55 588	17,0
Інша молочна продукція	97 569	66 635	-30 934	-31,7
Всього	3 090 847	3 979 309	888 462	28,7

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Як бачимо, витрати на виробництво зросли більшою мірою, ніж дохід по маслу, сирно-творожній продукції, вершкам, дитячому харчуванню, а по іншій молочній продукції дохід зменшився більшої мірою, ніж витрати. Дохід зріс більшою мірою, ніж витрати, лише по молоку, сметані та кисломолочній продукції.

Інформацію щодо формування доходів маслозаводу від реалізації

продукції, товарів та послуг за 2022-2023 рр. наведено в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Доходи від реалізації продукції, товарів і послуг підприємства, тис. грн.

Показники	2022	2023	Абсол. відхилення	Відносне відхилення, %
Виручка від реалізації власної готової продукції	3 355 286	4 075 415	720 129	21,5
Виручка від реалізації товарів	372 218	774 239	402 021	108,0
Виручка від надання послуг	8 587	7 612	-975	-11,4
Всього	3 736 091	4 857 266	1 121 175	30,0

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Отже, загальний обсяг реалізації продукції, товарів і послуг підприємства збільшився у 2023 р. порівняно з попереднім роком на 30%. При цьому виручка від реалізації власної готової продукції зросла лише на 21,5%, а виручка від реалізації товарів – аж на 108,9%. Виручка від надання послуг у 2023 р. скоротилася на 11,4%.

Дані щодо дебіторської заборгованості підприємства за 2023 р. наведено у таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

Дебіторська заборгованість підприємства за 2023 р., тис. грн.

Показники	На початок року	На кінець року	Абсол. відхилення	Відносне відхилення, %
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	592 908	623 833	30 925	5,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
- за виданими авансами	11 642	25 628	13 986	120,1
- з бюджетом	12 613	14	-12 599	-99,9
- з нарахованих доходів	56	68	12	21,4
- із внутрішніх розрахунків	806 529	831 558	25 029	3,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 977	206	-2 771	-93,1

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Отже, за 2023 р. сума дебіторської заборгованості за продукцію та надані послуги зросла на 5,2%, також зросла на кінець року і сума дебіторської заборгованості за розрахунками (за внутрішніми розрахунками – на 25 029 тис.

грн. або 3,1%, за виданими авансами – на 13 986 тис. грн. або на 120,1%, з нарахованих доходів – на 21,4%). За період, що розглядається, значно зменшилися дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (на 99,9%) та інша поточна дебіторська заборгованість (на 93,1%).

Звіт про фінансові результати підприємства містить наступні дані щодо елементів операційних витрат (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Елементи операційних витрат підприємства за 2022-2023 рр., тис. грн.

Елементи витрат	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	2 634 094	3 246 084	611 990	23,2
Витрати на оплату праці	195 918	249 790	53 872	27,5
Відрахування на соціальні заходи	47 339	52 222	4 883	10,3
Амортизація	75 141	73 423	-1 718	-2,3
Інші операційні витрати	200 416	288 693	88 277	44,0
Разом	3 152 908	3 910 212	757 304	24,0

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Як бачимо, найбільше серед елементів операційних витрат зросли інші операційні витрати (на 44,0%), витрати на оплату праці (на 27,5%) та матеріальні витрати (на 23,2%). Зменшилися на 2,3% витрати на амортизацію. У цілому операційні витрати зросли за рік на 24,0% внаслідок значного зростання цін на сировину, матеріали та енергетичні ресурси, підвищення рівня оплати праці на фоні досить високого рівня інфляції на ринку.

Для визначення ефективності використання ресурсів підприємства проведемо розрахунки коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності (табл. 2.28-2.30).

Таблиця 2.28

Показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Значення, %		Абсолютне відхилення
	2022	2023	
Рентабельність активів	7,67	11,79	4,12
Рентабельність власного капіталу	22,72	27,14	4,42
Рентабельність діяльності	4,17	5,25	1,08
Рентабельність реалізованої продукції	9,08	10,62	1,54

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Значення показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» вказують на те, у 2023 році прибутковість діяльності підприємства підвищилася (всі показники рентабельності зросли відносно показників 2022 року).

Оцінку фінансової стійкості та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» проведемо у таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

Показники фінансової стійкості та платоспроможності підприємства

Показники	Нормативне значення	Значення		Абсолютне відхилення
		2022	2023	
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,338	0,434	0,096
Коефіцієнт фінансової залежності	> 2	2,96	2,30	-0,66
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	0,463	0,545	0,082
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,163	0,287	0,124
Коефіцієнт фінансового левериджу	< 1	0,53	1,30	0,77
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0	0,751	0,779	0,028
Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	0,628	0,954	0,326

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать про те, що його фінансовий стан у 2023 році порівняно з попереднім роком дещо покращився (зросли коефіцієнти автономії, фінансової стабільності, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу та платоспроможності, знизився коефіцієнт фінансової залежності).

Разом з тим коефіцієнт автономії все ще трохи нижчий за норму, а також зріз та вийшов за межі норми у 2023 році коефіцієнт фінансового левериджу, який показує відношення позикового та власного капіталу.

Показники ліквідності, наведені у таблиці 2.30, показують, що діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» була досить ліквідною і підприємство швидко може швидко покривати свої борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є трохи вищим за норму, інші ж показники знаходяться в межах норми. Всі показники у 2023 році покращилися.

Таблиця 2.30

Показники ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Нормативне значення	Роки		Абсолютне відхилення
		2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,472	1,743	0,271
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,321	1,548	0,227
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	0,007	0,042	0,035
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	> 0,5	0,407	0,530	0,123
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	> 0	514 846	732 038	217 192

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Отже, проведений аналіз основних економічних показників фінансово-економічної стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр. дає підстави стверджувати, що фінансово-економічний стан підприємства є досить стабільним та має тенденції до покращення.

2.4. Аналіз ризиків та ймовірності банкрутства підприємства

В умовах вторгнення РФ на територію України ТДВ «Яготинський маслозавод» продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання.

У той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище підприємства, а саме:

- активи товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України;

- у зв'язку з активними воєнними діями на сході та півдні України, тимчасово не здійснюються поставки дистриб'юторам, які працюють в небезпечних регіонах, що суттєво знижує ринок збуту і може вплинути на обсяг доходів підприємства;

- одне з підприємств, яке входить у групу компаній «Молочний Альянс», знаходиться на території проведення бойових дії, що збільшує ризик неповернення активу у вигляді дебіторської заборгованості.

Ураховуючи всі негативні обставини, пов'язані з воєнними діями в Україні, неможливо спрогнозувати очікувані ризики в майбутньому і неможливо врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з воєнними діями в Україні.

Система оцінювання та управління ризиками товариства охоплює всі ризики, притаманні діяльності товариства, забезпечує виявлення, вимірювання та контроль кількості ризиків. Управління капіталом і ризиками передбачає наявність послідовних рішень, процесів, кваліфікованого персоналу і систем контролю. Корпоративне управління забезпечує чесний і прозорий бізнес, відповідальність і підзвітність усіх залучених до цього сторін.

Експертним шляхом визначимо категорії ймовірності настання ризиків, впливу на діяльність підприємства і якості управління за таблицями категоризації (табл. 2.31-2.33).

За допомогою таблиці 2.31 проводиться оцінка параметра «Ймовірність» у реєстрі ризиків.

Таблиця 2.31

Категоризація імовірностей виникнення ризику

Імовірність	Опис категорії	Бали
0,00	Ризику немає	1
0,01 – 0,09	Дуже низький ризик	2
0,10 – 0,24	Низький ризик	3
0,25 – 0,30	Нижче середнього ризик	4
0,31 – 0,40	Середній ризик	5
0,41 – 0,50	Вище середнього ризик	6
0,51 – 0,60	Високий ризик	7
0,61 – 0,80	Дуже високий ризик	8
0,81 – 0,99	Украй високий ризик	9
1,00	Гарантовані втрати	10

Джерело: [20]

За допомогою таблиці 2.32 проводиться оцінка параметра «Вплив ризику» в реєстрі ризиків.

За допомогою таблиці 2.33 проводиться оцінка параметра «Якість управління» в реєстрі ризиків.

Таблиця 2.32

Ступінь впливу наслідку ризику на діяльність компанії

Бали	Ступінь впливу	Ймовірний збиток від настання ризику
1	Дуже незначний	До 10 % від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії
2	Незначений	Від 11 до 15% від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії
3	Слабкий	Від 16 до 25% від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії
4	Нижче середнього	Від 26 до 35% від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії
5	Середній	Від 36 до 45% від визначеного обсягу наявних ресурсів ту компанії
6	Вище середнього	Від 46 до 55% від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії
7	Високий	Від 56 до 65% від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії
8	Дуже високий	Від 66 до 75% від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії
9	Критичний	Від 76 до 85% від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії
10	Катастрофічний	Від 86% і вище від визначеного обсягу наявних ресурсів компанії

Джерело: [20]

Таблиця 2.33

Категоризація якості управління

Бали	Категорії	Якість управління
1	Дуже висока	Запропоновані заходи можуть повністю усунути ризик.
2	Висока	Запропоновані заходи можуть майже повністю усунути ризик.
3	Майже висока	Є час для виправлення, вплив ризику проявляється із запізненням, але на нього можна суттєво вплинути.
4	Помітна	Часу для виправлення ризику практично немає, запропоновані заходи можуть зменшити ризик.
5	Вище середньої	Часу для виправлення ризику практично немає, запропоновані заходи можуть лише ослабити ризик.
6	Середня	Обмежений час для виправлення, вплив ризику проявляється із визначеним запізненням, можна незначне вплинути на ризик.
7	Нижче середньої	Обмежений час для виправлення, вплив ризику проявляється із значним запізненням, відсутня впевненість, що можна вплинути на ризик.
8	Низька	Обмежений час для виправлення, вплив ризику проявляється із визначеним значним запізненням, неможна вплинути на ризик.
9	Критично низька	Часу для управління ризиком немає, вплив ризику проявляється із раптовим ефектом, невідомо, чи можна вплинути на ризик.
10	Дуже низька	Часу для управління ризиком немає, вплив ризику проявляється із раптовим ефектом, вплинути на його зменшення неможливо.

Джерело: [20]

За кожним ризиком в реєстрі визначаються власники ризику, тобто підрозділи, які мають справу з цим ризиком у силу своїх функціональних обов'язків або конкретні відповідальні менеджери.

Підсумкова оцінка ризику знаходиться, як сума бальних оцінок ймовірності настання ризику, впливу ризику на діяльність компанії і якості управління (табл. 2.34).

Таблиця 2.34

Реєстр ризиків ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія ризику	Формулювання ризику	Можливі наслідки реалізації ризику	Бальний аналіз ризику за 10-бальною шкалою			Підсумкова оцінка ризику	Рекомендовані заходи впливу на ризик	Власник ризику
			ймовірність	вплив ризику	якість управління			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сировинні ризики	Недостатня кількість або низька якість молока (зниження жирності, підвищення кислотності)	Зниження якості готової продукції, скарги споживачів, втрата репутації	7	9	6	22	- Розширення бази постачальників - Суворий контроль якості молока - Довгострокові контракти з постачальниками	Відділ закупівель
Технічні ризики	Поломка основного технологічного обладнання	Простій виробництва, фінансові втрати, травмування персоналу	4	10	2	16	- Регулярне технічне обслуговування і перевірка обладнання - Навчання персоналу з техніки безпеки	Відділ технічного обслуговування
Фінансові ризики	Нестача фінансування для модернізації виробництва, нестача оборотних коштів	Неможливість оновлювати фонди, затримка виплати зарплати, борги перед постачальниками, соціальна напруга, проблеми з кредитуванням	5	7	4	16	- Пошук додаткового фінансування - Резервування коштів - Ретельна перевірка кредитоспроможності клієнтів - Страхування кредитних ризиків	Фінансовий відділ
Збутові ризики	Зниження попиту на продукцію, загострення конкуренції	Зниження обсягу продажів, втрата ринкової частки	5	7	7	19	- Диверсифікація продукції - Пошук нових ринків збуту - Активна маркетингова кампанія	Відділ маркетингу

Продовження табл. 2.34

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Цінові ризики	Зміна цін на молоко-сировину, енергоносії, упаковку	Збільшення собівартості продукції, зниження прибутку	8	8	6	22	- Закріплення цін на сировину за довгостроковими контрактами - Диверсифікація постачальників - Використання альтернативних джерел енергії	Плановий відділ
Ризики законодавчих змін	Зміни у регулюванні харчової промисловості, що впливають на виробництво; збільшення податків на сільськогосподарську продукцію, зміна митних тарифів	Збільшення собівартості продукції, витрат на сертифікацію, зниження конкурентоспроможності на ринку	3	5	10	18	- Моніторинг законодавства - Консультації з юридичними експертами	Юридичний відділ
Організаційно-управлінські ризики	Непрофесійність менеджерів, не ефективна система мотивації працівників, невірне делегування виконання завдань, нераціональні рішення	Невміння передбачати прогнозовані ризики та несприятливі для підприємства зміни у зовнішньому середовищі, плінність кваліфікованих кадрів, невиконання завдань	5	7	6	18	- Регулярне навчання керівників новим методам та підходам управління - Впровадження регулярних нарад та звітностей для обговорення проблемних питань - Проведення тренінгів з лідерства, управління стресом, ефективної комунікації - Формування культури зворотного зв'язку для постійного вдосконалення управлінських підходів	Відділ управління персоналом
Кадрові ризики	Виїзд за кордон, мобілізація фахівців, низький рівень кваліфікації персоналу, наявність конфліктів, недостатня мотивація працівників, відсутність наступності керівництва	Плінність кадрів, невиконання обов'язків персоналом, втрата досвіду, помилки у виробництві, зниження якості продукції, втрата частини споживачів через недостатню якість продукції	5	7	7	19	- Оцінка ризиків та планування потреб у персоналі - Якісний підбір персоналу - Розвиток та навчання персоналу - Управління мотивацією і залученістю персоналу - Кадровий резерв і планування наступності - Гнучкі умови праці	Відділ управління персоналом

Продовження табл. 2.34

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ризики зниження якості продукції	Порушення стандартів якості молочних продуктів	Втрата прихильності частини споживачів, репутаційні втрати	4	7	7	18	- Постійний моніторинг і контроль якості - Впровадження систем управління якістю - Залучення зворотнього зв'язку від споживачів	Відділ контролю якості
Інфляційні ризики	Зростання цін на ресурси, зниження купівельної спроможності населення	Зменшення прибутку, втрата конкурентоспроможності	9	7	7	23	- Індексація цін на продукцію - Інвестування в активи, які зберігають свою вартість під час інфляції	Фінансовий відділ

Джерело: складено автором

Отже, оцінюючи загальну ризикованість діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», можна зазначити, що вона є достатньо високою, у тому числі через значну невизначеність та ризики, пов'язані з військовим станом у країні. Серед наведених видів ризиків діяльності даного підприємства найвищу підсумкову оцінку мають інфляційні, цінові та кадрові ризики (які дуже тісно пов'язані з економічними наслідками ведення бойових дій), найнижчу – технічні та фінансові.

Для прогнозування ймовірності банкрутства використовується наступна система показників.

1. *Z-рахунок Альтмана* розраховується в такий спосіб:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5, \quad (2.1)$$

де X_1 – відношення оборотних активів до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;

X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів господарюючого суб'єкта;

X_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку (збитку) до суми всіх активів господарюючого суб'єкта);

X_4 – коефіцієнт співвідношення власного й позикового капіталу;

X_5 – оборотність активів у числі оборотів (відношення чистого виторгу від реалізації до суми всіх активів господарюючого суб'єкта).

Імовірність (рівень загрози) банкрутства підприємства в моделі Альтмана оцінюється за шкалою, наведеною в таблиці 2.35.

Таблиця 2.35

Оцінка ймовірності банкрутства за значенням Z-рахунку Альтмана

Значення показника «Z»	Імовірність банкрутства
1,80 і менше	Дуже висока
1,81 – 2,70	Висока
2,71 – 2,99	Можлива
3,00 і вище	Дуже низька

Джерело: складено автором на основі [25, с. 95]

Оцінка загрози банкрутства по моделі Альтмана в наших економічних умовах може розглядатися як умовна, попередня, особливо якщо підприємство не можна віднести до середніх або великих. Дана модель не дозволяє одержувати досить об'єктивний результат. Це пов'язане з розходженнями в обліку окремих показників, впливом на їхнє формування ряду зовнішніх факторів (у першу чергу інфляції), невідповідністю балансової й ринкової вартості окремих активів й інших об'єктивних причин. Такі особливості визначають необхідність коригування коефіцієнтів значущості показників, наведених у моделі Альтмана, що в умовах економіки, що розвивається, у цей час, чи навряд можливо. Тому для оцінки кризового розвитку господарюючого суб'єкта доцільно застосовувати критерії фінансової стабільності, засновані не на відносних, а на абсолютних показниках поточного фінансового стану господарюючого суб'єкта.

Розрахуємо Z-рахунок Альтмана для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік. Маємо такі вихідні дані:

- сума активів – 2 164 580 тис. грн.;
- оборотні активи – 1 717 107 тис. грн.;
- нерозподілений прибуток – 934 870 тис. грн.;
- валовий прибуток – 877 957 тис. грн.;

- власний капітал – 940 195 тис. грн.;
- позиковий капітал – 1 224 385 тис. грн.;
- чиста виручка від реалізації – 4 857 266 тис. грн.

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5 =$$

$$= 1,2 \cdot 1\,717\,107 / 2\,164\,580 + 1,4 \cdot 934\,870 / 2\,164\,580 + 3,3 \cdot 877\,957 /$$

$$2\,164\,580 + 0,6 \cdot 940\,195 / 1\,224\,385 + 1,0 \cdot 4\,857\,266 / 2\,164\,580 = 5,5998 > 3.$$

Отже, згідно даних таблиці 2.30 імовірність банкрутства підприємства є дуже низькою.

2. Модель Спрінгейта:

$$Z = 1,03 \cdot A + 3,07 \cdot B + 0,66 \cdot C + 0,4 \cdot D, \quad (2.2)$$

де А – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

В – відношення прибутку до сплати податків і відсотків до загальної вартості активів;

С – відношення прибутку до сплати податків до короткострокових зобов'язань;

Д – відношення обсягу продажів до загальної вартості активів.

Якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.

Розрахуємо показник Z за моделлю Спрінгейта для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік. Маємо такі вихідні дані:

- сума активів – 2 164 580 тис. грн.;
- оборотні активи – 1 717 107 тис. грн.;
- прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – 308 855 тис. грн.;
- короткострокові зобов'язання – 985 069 тис. грн.;
- дохід (обсяг продажів) – 4 857 266 тис. грн.

$$Z = 1,03 \cdot A + 3,07 \cdot B + 0,66 \cdot C + 0,4 \cdot D = 1,03 \cdot (1\,717\,107 - 985\,069) /$$

$$/ 2\,164\,580 + 3,07 \cdot 308\,855 / 2\,164\,580 + 0,66 \cdot 308\,855 / 985\,069 +$$

$$+ 0,4 \cdot 4\,857\,266 / 2\,164\,580 = 1,89 > 0,862.$$

Отже, за моделлю Спрінгейта досліджуване підприємство не є потенційним банкрутом.

3. Модель Лиса (Z_E):

$$Z_E = 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4, \quad (2.3)$$

де X_1 – відношення оборотних коштів до сумарних активів;

X_2 – відношення прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг до сумарних активів;

X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до сумарних активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позикового.

Граничне значення $Z_E = 0,037$: $Z_E < 0,037$ – імовірність банкрутства висока, $Z_E > 0,037$ – імовірність банкрутства низька.

Розрахуємо показник Z_E за моделлю Лиса для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік. Маємо такі вихідні дані:

- сума активів – 2 164 580 тис. грн.;
- оборотні активи – 1 717 107 тис. грн.;
- прибуток від реалізації продукції – 466 344 тис. грн.;
- нерозподілений прибуток – 934 870 тис. грн.;
- власний капітал – 940 195 тис. грн.;
- позиковий капітал – 1 224 385 тис. грн.

$$\begin{aligned} Z_E &= 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4 = 0,063 \cdot 1\,717\,107 / \\ &/ 2\,164\,580 + 0,092 \cdot 466\,344 / 2\,164\,580 + 0,057 \cdot 934\,870 / 2\,164\,580 + 0,001 \cdot \\ &\cdot 940\,195 / 1\,224\,385 = 0,095 > 0,037. \end{aligned}$$

Отже, за моделлю Лиса ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства низька.

4. Модель Таффлера (Z_T)

$$Z_T = 0,03 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4, \quad (2.4)$$

де X_1 – відношення прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг до короткострокових оборотних коштів;

X_2 – відношення оборотних активів до сумарних зобов'язань;

X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до сумарних активів;

X_4 – відношення виторгу від реалізації продукції, робіт, послуг до

сумарних активів.

Якщо $Z_T > 0,3$ – господарюючий суб'єкт має гарні довгострокові перспективи; $Z_T < 0,2$ – існує ймовірність банкрутства.

Розрахуємо показник Z_T за моделлю Таффлера для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік. Маємо такі вихідні дані:

- сума активів – 2 164 580 тис. грн.;
- прибуток від реалізації продукції – 466 344 тис. грн.;
- сума короткострокових зобов'язань – 985 069 тис. грн.;
- оборотні активи – 1 717 107 тис. грн.;
- сумарні зобов'язання – 1 224 385 тис. грн.;
- дохід (обсяг продажів) – 4 857 266 тис. грн.

$$Z_T = 0,03 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4 = 0,03 \cdot 466\,344 / 985\,069 + 0,13 \cdot 1\,717\,107 / 1\,224\,385 + 0,18 \cdot 985\,069 / 2\,164\,580 + 0,16 \cdot 4\,857\,266 / 2\,164\,580 = 0,637 > 0,3.$$

Отже, за моделлю Таффлера ми отримали, що господарюючий суб'єкт має гарні довгострокові перспективи.

5. З використанням різних методик прогнозування банкрутства розрахована *універсальна дискримінантна функція*:

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6, \quad (2.5)$$

де X_1 – відношення прибутку Cash-Flow до сумарних зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до сумарних зобов'язань;

X_3 – відношення прибутку до валюти балансу;

X_4 – відношення прибутку до виторгу від реалізації продукції, робіт, послуг;

X_5 – відношення виробничих запасів до виторгу від реалізації продукції, робіт, послуг;

X_6 – коефіцієнт оборотності основного капіталу (відношення виторгу від реалізації продукції, робіт, послуг до валюти балансу).

Отримане значення показника Z можна інтерпретувати як:

$Z > 2 \rightarrow$ підприємство є фінансово стійким і йому не загрожує

банкрутство;

$1 < Z < 2 \rightarrow$ у підприємства порушена фінансова рівновага, але йому не загрожує банкрутство з умовою переходу на антикризове управління;

$0 < Z < 1 \rightarrow$ підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не вживе санаційних заходів;

$Z < 0 \rightarrow$ підприємство є напівбанкрутом.

Розрахуємо показник Z за універсальною дискримінантною функцією для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік. Маємо такі вихідні дані:

- сумарні зобов'язання – 1 224 385 тис. грн.;
- валюта балансу – 2 164 580 тис. грн.;
- прибуток від реалізації продукції – 466 344 тис. грн.;
- дохід (обсяг продажів) – 4 857 266 тис. грн.;
- виробничі запаси – 106 103 тис. грн.

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6 = 1,5 \cdot 466\,344 / 1\,224\,385 + 0,08 \cdot 2\,164\,580 / 1\,224\,385 + 10 \cdot 466\,344 / 2\,164\,580 + 5 \cdot 466\,344 / 4\,857\,266 + 0,3 \cdot 106\,103 / 4\,857\,266 + 0,1 \cdot 4\,857\,266 / 2\,164\,580 = 3,578 > 2.$$

Отже, розрахунок універсальної дискримінантної функції для ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що підприємство є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство.

Значення наведених показників за 2022 рік були знайдені аналогічно.

Зведемо отримані дані у підсумкову таблицю 2.36.

Отже, розрахунок універсальної дискримінантної функції, моделі Таффлера, моделі Лиса, моделі Спрінгейта та Z-рахунку Альтмана для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр. показав, що підприємство є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство. Причому всі розраховані показники у динаміці показали зростання, тобто загроза банкрутства підприємства, яка у 2022 р. була низькою, у 2023 році ще зменшилася, що є досить позитивним фактором для підприємства та його майбутнього на ринку.

Таблиця 2.36

Результати визначення імовірності банкрутства підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	2022	2023	Напрямок зміни показника
Z-модель Альтмана	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5$	4,615	5,5998	зростання
Модель Спрінгейта	$Z = 1,03 \cdot A + 3,07 \cdot B + 0,66 \cdot C + 0,4 \cdot D$	1,37	1,89	зростання
Модель Лиса	$Z_E = 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4$	0,083	0,095	зростання
Модель Таффлера	$Z_T = 0,03 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$	0,555	0,637	зростання
Універсальна дискримінантна функція	$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$	2,610	3,578	зростання

Джерело: складено автором

Але, не зважаючи на це, маємо констатувати, що все ж таки у діяльності підприємства наявні складнощі та кризові явища, багато в чому пов'язані із сьогоденішньою складною економічною, політичною та демографічною ситуацією в Україні. Спробуємо описати найбільші кризи, які наявні у діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

1. *Енергетична криза.* Пов'язана з підвищенням тарифів на енергоносії, перебоями з електропостачанням через ворожі обстріли. Так, наприклад, для підприємств молочної галузі ціни на газ за рік зросли майже у 12 разів: з 4,7 грн за кубометр у січні 2021 року до 50-60 грн за кубометр у грудні 2021 року. Також, крім газу, на 25% піднялася і ціна на електроенергію [42, 63]. Така ситуація ледь не призвела до зупинки більшості підприємств молочної галузі. Сьогодні ситуація з енергозабезпеченням підприємства все ще залишається дуже складною, оскільки до наведених вище проблем додаються постійні намагання ворога пошкодити чи навіть знищити енергосистему нашої країни.

2. *Кадрова криза.* У першу чергу пов'язана із втратою кваліфікованих кадрів через мобілізацію чоловіків та виїзд за кордон жінок. Підприємство віднесено до переліку критично важливих, тому 50% чоловічого персоналу бронюється. Але представники ТЦК практично щодня переглядають списки працівників з дефіцитними військовими спеціальностями. На сьогодні на заводі

дуже не вистачає водіїв, тому керівництво мотивує чоловіків за 60 років, щоб вони продовжували працювати, якщо дозволяє стан здоров'я. Робота молока великотонажного молоковозу досить важка, тому цю роботу виконувати жінкам дуже важко, крім того, жінкам потрібно опікуватися дітьми. На сьогодні по жіночому персоналу ситуація дещо стабілізувалася, частина жінок повернулися з-за кордону і продовжують працювати. В молочній галузі профільні спеціалісти, технологи і лаборанти в основному жінки, тому там дещо легше. Стосовно КВП дещо складніше. Там працювали досить молоді чоловіки, тому зараз на місці перенавчають старших чоловіків і жінок для заміщення цих вакансій [11].

3. *Сировинна криза.* У першу чергу пов'язана зі скороченням поголів'я ВРХ. На ринку не вистачає молока через сезонні фактори. Взимку надої завжди зменшуються, а влітку скорочення виробництва молока пов'язане зі зниженням продуктивності корів під впливом високих температур. Також значне зменшення обсягів виробництва молока сталося через війну. Поголів'я ВРХ скорочується за рахунок господарств населення. Але там виробництво не дорівнює переробці, на заводи завжди надходило менше половини надоєного «у дворах» молока. У великотоварному секторі поголів'я трохи скоротилось з початком великої війни, але зросла продуктивність корів. В Україні зараз не 50 млн населення, а орієнтовно 35 млн, тому сировинна проблема дещо послабилася. Але молодь не хоче займатися тваринництвом, а старшому поколінню здоров'я не дозволяє. Зараз в кожному райцентрі є магазини, і селянам зручніше закупитись молоком на тиждень і не мати мороки з коровою [11].

4. *Економічна криза.* Пов'язана з різноманітними економічними проблемами. Серед них можна назвати зменшення купівельної спроможності населення через різке зростання цін після початку повномасштабного вторгнення РФ, що впливає на попит на молокопродукти. Також воєнні дії ускладнюють постачання продукції на внутрішньому ринку та експорт до інших країн. Крім того, на економічний стан та діяльність підприємства

негативно впливають зменшення реальної заробітної плати основних споживачів та виїзд багатьох з них за кордон, зростання вартості кредитів та дебіторської заборгованості, зростання валютного курсу, зниження прибутковості діяльності через зростання рівня витрат тощо.

Висновки до розділу 2

Молоко і молочні продукти є важливими і цінними харчовими продуктами для підтримки здоров'я українців і його доступність має велике значення. Саме тому, молокопродуктовий підкомплекс АПК країни займає одне з провідних місць у структурі вітчизняної економіки.

Ринок молочної продукції в Україні має великий потенціал для розвитку, однак його ефективність залежить від ряду факторів, таких, як стабільність економічного середовища, розвиток технологій, залучення інвестицій та регулювання державою.

Першопричиною існуючого стану справ в молокопродуктовому підкомплексі АПК країни є стійкі тенденції у його функціонуванні, а саме скорочення поголів'я корів та обсягів виробництва молока.

Експорт молочної продукції в Україні є одним із важливих напрямків розвитку аграрного сектору та зовнішньої торгівлі. Країна має значний потенціал для експорту молочної продукції завдяки своїм природним ресурсам та розвинутому тваринництву. Основні типи молочних продуктів, які експортуються з України, включають сир, масло, сухе молоко, конденсоване молоко, йогурти та кефір.

Ринок молочних продуктів в Україні є досить насиченим та конкурентним. Важливим аспектом формування ринку молока в Україні є конкурентна ситуація. Існує група підприємств-лідерів, які займають частку ринку понад 70%.

Яготинський маслозавод є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. На сьогодні ТМ «Яготинське» має високу оцінку на ринку України. Підтвердженням довіри споживачів до даної торгової марки стали

численні нагороди і звання на різноманітних виставках, конкурсах в Україні та за її межами. Бренд «Яготинське» активно спонсорує соціальні, оздоровчі, гуманітарні, творчі проєкти, допомагає дитячим будинкам, спортивним клубам.

Яготинський маслозавод має як сильні, так і слабкі сторони і працює в конкурентному середовищі, де існують певні можливості та загрози.

Яготинський маслозавод, як один з лідерів молочної промисловості України, має ряд конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно конкурувати на ринку. Основними конкурентними перевагами маслозаводу є гарні споживчі властивості продукції, середня ціна, а також гарний імідж та добра обізнаність споживачів щодо наявного асортименту та якостей продукції.

Проведений аналіз основних економічних показників фінансово-економічної стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр. дає підстави стверджувати, що фінансово-економічний стан підприємства є досить стабільним та має тенденції до покращення.

Система оцінювання та управління ризиками товариства охоплює всі ризики, притаманні його діяльності, забезпечує виявлення, вимірювання та контроль кількості ризиків. Оцінюючи загальну ризикованість діяльності маслозаводу, можна зазначити, що вона є достатньо високою, у тому числі через значну невизначеність та ризики, пов'язані з військовим станом у країні.

Розрахунок універсальної дискримінантної функції, моделі Таффлера, моделі Лиса, моделі Спрінгейта та Z-рахунку Альтмана для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр. показав, що підприємство є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство. Причому всі розраховані показники у динаміці показали зростання, тобто загроза банкрутства підприємства, що у 2022 році була низькою, у наступному 2023 році ще зменшилася.

Але, не зважаючи на це, маємо констатувати, що все ж таки у діяльності підприємства наявні складнощі та кризові явища, багато в чому пов'язані із сьогодишньою складною економічною, політичною та демографічною ситуацією в Україні. Серед них як найбільш значущі ми виділили енергетичну, кадрову, сировинну та економічну кризи.

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

3.1. Прийняття рішення щодо розроблення на підприємстві антикризової стратегії

У системі антикризового управління доцільно акцентувати увагу саме на попередженні та проведенні профілактичних заходів з недопущення кризових явищ. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства [50, с. 52].

З огляду на це антикризова стратегія є найбільш ефективним інструментом антикризового управління. Попереджувальне (превентивне) антикризове управління є результатом реалізації антикризової стратегії. Антикризова стратегія визначає поведінку підприємства в умовах непрогнозованих змін зовнішнього середовища та визначає напрями та параметри діяльності підприємства.

Антикризова стратегія пропонує альтернативні дії з вирішення суперечностей у заданих межах та відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів підприємств, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу [15, с. 80].

Виходячи із характеристик антикризової стратегії, її реалізація може бути орієнтована на досягнення наступних цілей [41]:

- підтримання обсягів виробництва та реалізації продукції, достатніх для підтримання ринкової стійкості підприємства;
- підтримання активів підприємства на рівні достатньої ліквідності, що досягається оптимізацією структури пасивів та активів балансу;
- відновлення достатнього рівня платоспроможності за рахунок оптимізації джерел фінансування діяльності підприємства;
- підтримання визначеного рівня ефективності діяльності підприємства.

Антикризова стратегія передбачає реалізацію запланованих дій антикризового управління, проте практично завжди присутні ситуаційні фактори, які вимагають здійснення певних коректив при реалізації антикризової стратегії.

При антикризовому управлінні застосовуються особливі тактичні інструменти, які відповідають вирішенню конкретної ситуації, яка існує або виникла під час кризової ситуації. Саме тому заздалегідь детально прописати конкретні тактичні заходи та інструменти при реалізації стратегії важко.

Таким чином, ефективне антикризове управління передбачає використання тактичних заходів, які найбільшою мірою відповідають конкретній ситуації, що склалася на підприємстві: об'єкту кризи, характеру кризи, глибині прояву кризи, ресурсам, які можуть бути залучені для виведення підприємства із кризи, досвіду антикризового менеджера тощо.

Вибір антикризової стратегії повинен відбуватися на основі показника поточної неплатоспроможності підприємства, який характеризує фінансовий стан підприємства. Показником ознак поточної неплатоспроможності підприємства за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних грошових коштів, їх еквівалентів та інших активів та його поточних зобов'язань [61].

Обрання відповідного оперативного механізму відбувається на основі визначення характеру неплатоспроможності, індикатором якої є коефіцієнт чистої поточної платоспроможності. Якщо коефіцієнт чистої поточної платоспроможності більше одиниці, то необхідно забезпечити прискорене переведення частини ліквідних оборотних активів у грошові засоби. У разі ж, якщо коефіцієнт чистої поточної платоспроможності менше одиниці, то необхідне негайне повне або часткове припинення інвестування необоротних активів підприємства.

На основі аналізу показників оцінки фінансового стану підприємства, ймовірності настання банкрутства та портфельного аналізу встановлюється, яку стратегію підприємству доцільно застосувати.

Це може бути антикризова комбінована стратегія (стабілізації та зростання), яка спрямована на стабілізацію діяльності підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку, у тому числі за рахунок покращення роботи збутової мережі, що в кінцевому підсумку, призведе до вирівнювання обсягів продажів з наступним їх зростанням.

Або ж стратегія згортання діяльності, виходу з ринку або перепрофілювання підприємства і виходу на інший ринок із продукцією зовсім іншого призначення.

Антикризова стратегія стабілізації включає низку внутрішніх механізмів, які забезпечують реалізацію термінових заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності, реорганізації структури балансу підприємства за рахунок зменшення неліквідних статей, залучення інвестицій для покращення якості технологічного процесу.

За базисністю визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є:

- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення,
- стратегія реструктуризації.

Антикризові стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проєктів поділяють на наступні [25]:

- 1) пауза (навмисне призупинення збільшення збуту);
- 2) обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху);
- 3) без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій);
- 4) зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

Стратегії виживання (скорочення) за способами реалізації поділяються на: 1) стратегії розвороту; 2) стратегія відокремлення; 3) стратегія ліквідації.

Стратегії скорочення за характером підходів [25]:

- скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для

скорочення витрат підприємства;

– «збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес приносить швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період;

– скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності;

– ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегій антикризового управління

Стратегія	Зміст дій щодо виконання стратегії	Властивість, яка є ключовою для забезпечення дієвості стратегії	Особливості функціонування підприємства відповідно до ключових властивостей
Попередження	Передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи, недопущення або пригашення на початковому етапі	Стійкість	Протягом певного часу підприємство здатне виконувати свої функції навіть при виході параметрів зовнішнього середовища за певні обмеження
Протидії	Протидія виникненню кризових явищ, уповільнення процесів їх розвитку	Гнучкість, адаптивність	Підприємство може змінювати мету, процеси досягнення мети або цілі функціонування залежно від умов внутрішнього середовища системи та змін в умовах функціонування системи
Стабілізації	Стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів	Емерджентність, ієрархічність, багатофункціональність	На різних рівнях підприємства будуть існувати різні способи досягнення цілей. Водночас, окремі елементи можуть бути більш стійкими до змін, а отже, за їх рахунок з'явиться певний час для стабілізації інших
Очікування	Очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання	Надійність	Підприємство здатне реалізувати задані функції протягом певного періоду часу
Ризику	Знаходження в ситуації розрахованого ризику	Живучість, безпека	Навіть якщо деякі елементи системи ушкоджені, вона може змінити цілі свого функціонування за рахунок тих, що залишаються

Джерело: [25]

Стратегія передбачає мобілізацію всіх ресурсів для виходу з кризи. Перш за все, має бути обґрунтована базова стратегія розвитку підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Стратегічні альтернативи стійкого розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [25]

Менеджмент кризових ситуацій складається з наступних етапів [25]:

- діагностування та оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції переборення кризи, що спрямована на планування стратегічних та тактичних заходів;
- реалізація прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників.

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів, тобто стан у майбутньому, якого варто, бажано або необхідно досягнути. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому.

Тактичні методи антикризового управління (табл. 3.2) спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи.

Таблиця 3.2

Тактичні методи антикризового управління

Назва заходу	Мета	Сутність
Моніторинг	Раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю підприємства
Контролінг	Прискорення виявлення кризових явищ	Функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками
Санація	Відновлення ліквідності, платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності	Сукупність заходів виробничо-технічного, фінансово-економічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства
Даунсайзинг	Значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції	Можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей

Джерело: складено автором за [25, с. 118]

Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств (табл. 3.3).

Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізації (стабілізації) або подолання (ліквідація) кризових явищ на підприємстві.

У разі *недопущення кризи* ключовий напрям стратегічних рішень реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. При цьому спрямованість управлінських заходів направлена на підтримку інвестування у виробничі процеси; мотивацію акціонерів; обґрунтування здійсненності інвестиційних проєктів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за

Таблиця 3.3

Стратегічні методи антикризового управління

Назва заходу	Мета	Сутність
Диверсифікація	Об'єднання у межах одного підприємства різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності заради суттєвої економії витрат	Розширення сфери діяльності підприємства у будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку. Застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи
Реінжиніринг	Різне підвищення показників ефективності діяльності (продуктивності праці, часу обслуговування чи виготовлення продукції, зниження собівартості тощо)	Перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення в них зайвих ланок та операцій, зайвих витрат часу та інших ресурсів
Регуляризація	Формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки	Формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування, створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо
Реструктуризація	Подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості	Здійснення організаційно-економічних, виробничо-технічних, правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва
Злиття	Досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання	Об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств
Ліквідація	Задоволення кредиторських вимог	Припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПП та фондах соціального страхування

Джерело: складено автором за [25, с. 119]

розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва; контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії

акцій чи залучення інвестицій [25].

Якщо метою антикризового управління є *нейтралізація (стабілізація) кризи*, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації; підбір інвестиційних проєктів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; управління дебіторською й кредиторською заборгованістю; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; вибір гнучких методів оновлення виробничих фондів; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; оптимізацію цінової політики; реструктуризацію портфелю короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові [25].

У випадку *подолання (ліквідації) кризових явищ* на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення направлені на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проєктів та консервація капіталомістких; страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економію, скорочення та жорсткий контроль поточних витрат; утримання результативності використання капіталу; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості;

скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення, реалізація невживаних активів; пролонгацію кредитних зобов'язань; ліквідацію портфеля короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації [25].

За кожен етап фінансової стабілізації відповідають певні механізми, які поділяють на оперативні, тактичні і стратегічні [61].

На етапі усунення неплатоспроможності потрібно задіяти оперативний механізм, який полягає у «відсіканні зайвого», тобто зменшення виробництва нерентабельних видів продукції, виведення з експлуатації основних засобів, які безпосередньо не задіяні в процесі виробництва, але обтяжують баланс, оптимізація системи управління виробничими запасами та дебіторською заборгованістю тощо.

На етапі відновлення фінансової стабільності необхідним є застосування таких тактичних заходів, які базуються на використанні моделі фінансової рівноваги, за якої надходження грошових коштів підприємства повинні дорівнювати або перевищувати потребу в капіталі для виконання поточних платіжних зобов'язань.

На етапі зміни фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту в дію включається стратегічний захід, що базується на використанні моделей фінансової підтримки пришвидшеного росту.

Отже, в ході реалізації антикризової стратегії підприємствам необхідно вести облік, контроль та аналіз витрат. Аналізувати витрати може окремий підрозділ, фахівці якого повинні бути спеціалістами, як із фінансового менеджменту, так із технології виробництва, які б визначали доцільність витрат, можливість їх зменшення чи уникнення, визначали можливості збільшення результату: підвищення продуктивності, прибутковості, додаткові джерела отримання прибутку тощо.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» важливі (стратегічні) рішення щодо діяльності підприємства приймаються на рівні вищого керівництва (рис. 3.2).

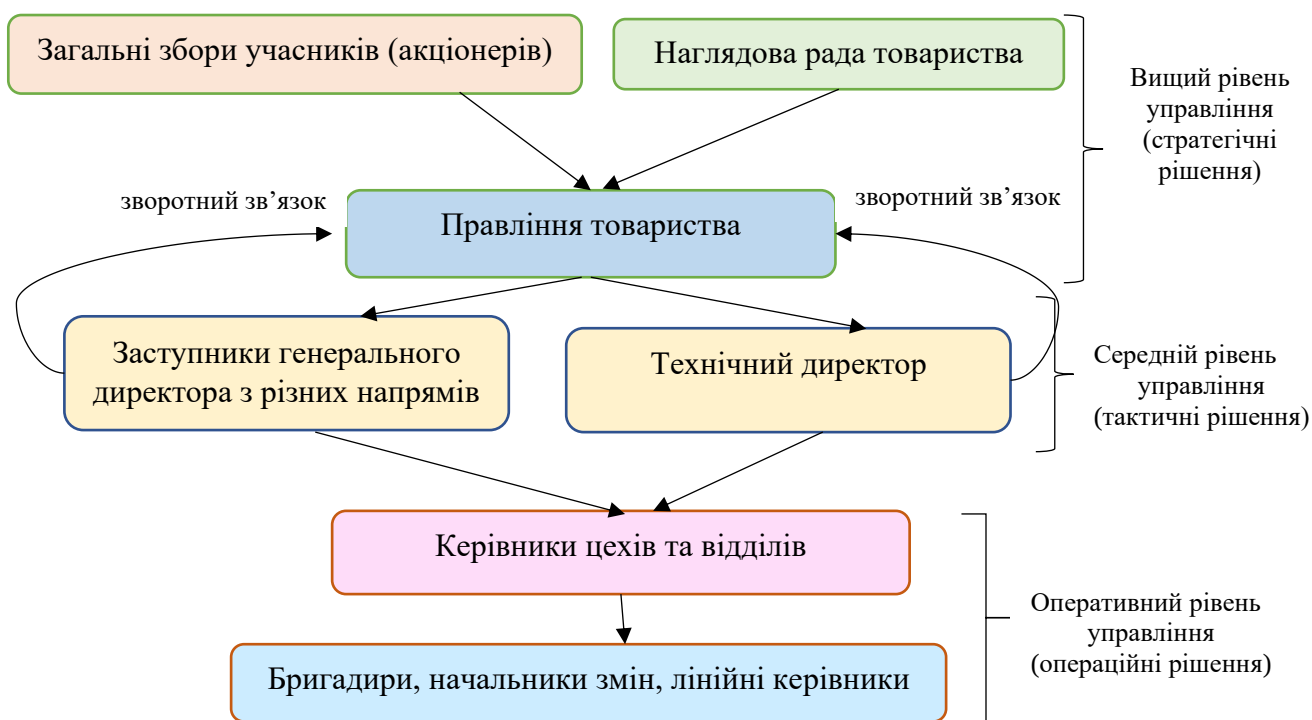


Рис. 3.2. Ієрархія прийняття управлінських рішень у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вищим органом управління та прийняття рішень у ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників (акціонерів). Жодне важливе рішення, яке може значно вплинути на діяльність підприємства, не приймається без згоди акціонерів. Наглядова рада товариства, що також належить до вищого рівня управління, є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах своєї компетенції контролює та регулює діяльність виконавчого органу – Правління товариства [46].

Основні функції стратегічного рівня управління:

- встановлення довгострокових цілей;
- затвердження бюджету, інвестиційних програм;
- розробка та ухвалення стратегічних планів розвитку;
- ухвалення ключових рішень щодо ринків збуту, партнерів, нових продуктів.

Далі за управлінською ієрархією йде Правління товариства, яке очолюється головою – генеральним директором підприємства. На цьому рівні рішення оптимізуються та передаються технічному директору та заступникам генерального директора з певних напрямів діяльності, які формують середній (тактичний) рівень управління.

Основні функції середнього управлінського рівня:

- розробка планів і програм на середньострокову перспективу;
- координація роботи між відділами;
- контроль за виконанням стратегічних завдань на середньому рівні;
- вирішення питань, пов'язаних із оптимізацією процесів, підвищенням ефективності виробництва.

Керівники середнього рівня деталізують отримані від вищого рівня рішення і завдання та передають їх на виконання менеджерам оперативного (низового) рівня, до яких належать начальники цехів та відділів, яким, у свою чергу, підпорядковуються бригадири, керівники змін та інші лінійні менеджери низового рівня.

Основні функції оперативного рівня управління:

- організація щоденної роботи на виробництві;
- координація дій між працівниками;
- контроль за виконанням виробничих планів і стандартів;
- реагування на поточні проблеми у виробництві.

У процесі прийняття управлінських рішень у ТДВ «Яготинський маслозавод» обов'язково потрібно враховувати наявні кризові явища, які були описані у розділі 2, можливість появи інших кризових ситуацій та інтегрувати в плани елементи кризового реагування. Здатність підприємства адаптувати процес управління до кризових ситуацій у сучасних умовах нестабільності економіки, посилення конкуренції та впливу зовнішніх факторів набуває все більшої актуальності. Дослідження антикризового управління як окремого аспекту прийняття управлінських рішень стає необхідним для забезпечення стабільності та стійкості діяльності підприємства.

Етапи і технології процесу управління ризиками господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», на нашу думку, можна представити у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Етапи і технології процесу управління ризиками господарської діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Етап управління ризиками	Сутність	Технології, що використовуються
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей проєкту або підприємства	Брейнштормінг, аналіз ризиків (Risk Assessment), аналіз «дерева причин», SWOT-аналіз, діаграми Ішікави, опитування експертів, аналіз історичних даних
Оцінка ризиків	Оцінка ймовірності виникнення та наслідків ідентифікованих ризиків	Матриці ризиків, кількісні методи оцінки (наприклад, аналіз Монте-Карло), експертні оцінки, метод сценаріїв, фінансове моделювання, ABC-аналіз
Аналіз ризиків	Визначення взаємозв'язків між ризиками, ідентифікація ключових ризиків, які потребують пріоритетного управління	Аналіз мереж, діаграми впливу, аналіз сценаріїв
Розробка програми управління ризиками	Розробка заходів для запобігання, зменшення або передачі ризиків	Планування заходів реагування, розподіл відповідальності, визначення ресурсів, <i>диверсифікація</i> , страхування ризиків, резервування ресурсів
Моніторинг та контроль ризиків	Регулярний контроль за змінами в ризиковому середовищі, відстеження виконання програм управління ризиками	Системи раннього попередження, індикатори ризиків, регулярні звіти, ERP-системи, BI-системи, KPI (ключові показники ефективності)
Мінімізація ризиків	Реалізація заходів для зменшення негативного впливу ризиків	Автоматизація процесів, системи управління якістю (ISO), захист від кібератак
Оцінка результатів і коригування	Аналіз ефективності реалізованих заходів та вдосконалення підходів до управління ризиками	Ретроспективний аналіз, аудит ризиків, тренінги для персоналу

Джерело: складено автором

Така структура процесу управління ризиками дозволяє системно підійти до управління ними, використовуючи сучасні технології та аналітичні методи.

Управління ризиками – це безперервний процес, який вимагає постійної уваги та адаптації до змінюваних умов. Сучасні технології, такі як програмне забезпечення для управління проєктами, бізнес-аналітики та штучний інтелект,

можуть значно полегшити процес управління ризиками. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних та створювати більш точні прогнози. Важливо зазначити, що:

- вибір конкретних технологій залежить від масштабу проєкту, а також від доступних ресурсів;
- ефективне управління ризиками вимагає комплексного підходу та залучення фахівців з різних областей;
- регулярний перегляд і оновлення планів управління ризиками є необхідною умовою для успішного виконання проєктів.

Процес управління ризиками у ТДВ «Яготинський маслозавод» повинен базуватися на сучасних методах та технологіях, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, пов'язані з виробничими, фінансовими, логістичними та ринковими процесами.

У таблиці 3.5 ми запропонували програму ризик-менеджменту для ТДВ «Яготинський маслозавод», намагаючись охопити усі види можливих ризиків, притаманних виробничо-господарській діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Програма ризик-менеджменту для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид ризику	Різновид ризику	Заходи по попередженню ризиків	Мінімізація наслідків
1	2	3	4
Сировинні ризики	Низька якість молока	Регулярний контроль якості молока на вході, довгострокові контракти з перевіреними постачальниками, лабораторні аналізи	Швидке виявлення та відбракування партій низькоякісного молока, коригування технологічних процесів
	Забруднення молока	Суворий санітарний контроль на молочних фермах, регулярна дезінфекція транспорту та обладнання	Швидке реагування на випадки забруднення, проведення внутрішніх розслідувань
Технічні ризики	Поломка обладнання	Регулярне технічне обслуговування, резервування критичного обладнання, швидке реагування на аварії	Швидкий ремонт обладнання, використання резервних потужностей, розробка планів відновлення
	Порушення технологічних режимів	Суворий контроль за дотриманням технологічних інструкцій, навчання персоналу, автоматизація процесів	Швидке коригування технологічних параметрів, розслідування причин відхилень
	Технічні збої	Регулярне обслуговування та модернізація обладнання	Розробка плану дій на випадок технічних збоїв
Зовнішні ризики	Зміни в законодавстві	Консультації з юридичними експертами	Гнучкість в адаптації до нових вимог

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Кадрові ризики	Помилки персоналу	Регулярне навчання персоналу, чіткі інструкції, впровадження систем контролю якості	Внутрішні аудити, аналіз причин помилок, дисциплінарні заходи
	Недостатня кваліфікація	Програми навчання та підвищення кваліфікації, сертифікація персоналу	Ротація персоналу, залучення зовнішніх консультантів, оцінка результатів працівників і корекція навчальних програм
	Втрата ключових працівників	Розробка програми мотивації та розвитку кадрів	Створення резерву кадрів для ключових посад
Логістичні ризики	Пошкодження продукції	Оптимізація умов зберігання, використання якісної тари, контроль завантаження-розвантаження	Швидке виявлення пошкодженої продукції, відбракування, аналіз причин
	Мікробіологічне забруднення	Дотримання температурного режиму, регулярна дезінфекція складів, контроль за термінами зберігання	Швидке виявлення забрудненої продукції, відбракування, проведення дезінфекції
Фінансові ризики	Ризик ліквідності	Постійний моніторинг фінансових потоків та готівкових резервів, впровадження автоматизованої системи управління фінансами	Створення резервного фонду на випадок кризи, доступ до короткострокових кредитних ліній для покриття дефіциту
	Ризик неплатоспроможності	Створення політики управління боргами, моніторинг платоспроможності контрагентів і постачальників	Перегляд умов кредитних зобов'язань для зниження боргового тягара, реструктуризація боргів у випадку кризової ситуації
Ризики якості продукції	Низька якість продукції	Впровадження систем управління якістю	Проведення зовнішніх аудитів якості
	Відмови від продукції	Контроль постачальників і сировини	Запровадження політики повернення та рекламції
Репутаційні ризики	Негативні відгуки клієнтів	Моніторинг репутації в інтернеті	Швидке реагування на негативні коментарі
	Кризові ситуації	Розробка плану антикризового управління	Встановлення ефективної комунікації з громадськістю
Економічні ризики	Економічні кризи	Диверсифікація ринків збуту та постачань	Створення резервних фондів для стабілізації діяльності
	Інфляція	Оцінка макроекономічних показників і прогнозів інфляції, використання індексації цін у довгострокових контрактах	Інвестиції в активи, які захищені від інфляції, врахування темпів інфляції при формуванні бюджетів і планів розвитку
	Зростання витрат	Контроль за цінами на сировину та матеріали, оптимізація виробничих процесів та зменшення витрат	Заклучення довгострокових контрактів з фіксованими цінами, впровадження технологій енергозбереження для зниження витрат
	Ризик інвестиційних втрат	Диверсифікація інвестиційного портфеля, ретельний аналіз інвестицій перед прийняттям рішення	Створення умов для швидкої ліквідації збиткових інвестицій, використання консалтингових послуг для аналізу ризиків інвестицій

Джерело: складено автором

Ця програма ризик-менеджменту допоможе Яготинському маслозаводу проаналізувати та зменшити ризики, що впливають на його діяльність, забезпечуючи стабільний розвиток та підвищуючи конкурентоспроможність.

Ефективне управління ризиками – це не просто засіб мінімізації втрат, а інструмент, який напряду впливає на конкурентоспроможність підприємства. Адже здатність передбачати та успішно долати потенційні загрози дозволяє компанії:

- швидше адаптуватися до змін (ризик-менеджмент допомагає виявляти нові можливості та загрози на ранніх етапах, що дає підприємству перевагу в конкурентній боротьбі);
- приймати більш обґрунтовані рішення (оцінка ризиків дозволяє приймати рішення, які мінімізують негативні наслідки та максимізують потенційні вигоди);
- зміцнювати довіру партнерів (демонстрація того, що компанія здатна ефективно управляти ризиками, підвищує довіру інвесторів, клієнтів та інших стейкхолдерів);
- підвищувати репутацію (успішне управління ризиками сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як надійного та стабільного партнера).

Таким чином, ризик-менеджмент – це не просто функція, а стратегічний інструмент, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Завдяки йому компанія може не тільки виживати в умовах невизначеності, а й активно розвиватися, завойовувати нові ринки та досягати своїх стратегічних цілей.

Розглянемо фактори, які, на нашу думку, впливають на конкурентну позицію досліджуваного підприємства (табл. 3.6).

Можемо зазначити, що Яготинський маслозавод має значний потенціал для подальшого розвитку. Завдяки своїм конкурентним перевагам, які були описані у розділі 2, компанія може успішно конкурувати на ринку та займати лідируючі позиції. Однак для досягнення стійкого зростання необхідно

Таблиця 3.6

Фактори, що впливають на конкурентну позицію**ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Фактор	Характеристика	Вплив на конкурентну позицію
Якість продукції	Відповідність міжнародним стандартам якості, контроль на всіх етапах виробництва	Підвищує довіру споживачів, створює позитивний імідж підприємства
Цінова політика	Оптимізація витрат для утримання конкурентоспроможних цін	Допомагає залучати нових клієнтів та утримувати існуючих
Інновації	Впровадження нових технологій, розширення асортименту	Забезпечує доступ до нових ринків, підвищує конкурентоспроможність
Маркетинг та просування	Використання сучасних маркетингових інструментів	Підвищує впізнаваність бренду, сприяє зростанню обсягів продажів
Ефективність внутрішніх процесів	Оптимізація виробничих процесів та управління персоналом	Знижує операційні витрати, підвищує ефективність діяльності
Стійкість до зовнішніх чинників	Готовність до змін у зовнішньому середовищі (законодавство, економічні умови)	Забезпечує стабільність підприємства навіть у несприятливих умовах

Джерело: складено автором

постійно працювати над удосконаленням виробничих процесів, розширенням асортименту продукції та зміцненням бренду.

Перспективи розвитку конкурентних переваг Яготинського маслозаводу можуть бути пов'язані з:

- розширенням експорту: маслозавод має потенціал для збільшення експорту своєї продукції на міжнародні ринки;
- розробкою нових продуктів: підприємство може розширювати асортимент за рахунок розробки нових видів молочної продукції, таких як органічні продукти, продукти з підвищеною харчовою цінністю, зі спеціальними добавками та властивостями тощо;
- посиленням маркетингових активностей: інвестиції в маркетинг дозволять збільшити впізнаваність бренду та зміцнити позиції на ринку;
- цифровою трансформацією: впровадження цифрових технологій дозволить оптимізувати виробничі процеси, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами;

- диверсифікацією діяльності: розширення продуктового портфеля, вихід на нові ринки, впровадження інноваційних технологій, розширення каналів збуту, розвиток бренду, диверсифікація сировинної бази дозволять підприємству посилити свої конкурентні позиції, враховувати зміни в споживчих уподобаннях і ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Разом з тим існує і ряд загроз та викликів для збереження конкурентних переваг підприємства. Зокрема:

- конкуренція: ринок молочної продукції є висококонкурентним, що вимагає від компанії постійного розвитку та адаптації до змін;
- зміна споживчих уподобань: зміна смаків споживачів вимагає від компанії постійного моніторингу ринку та розробки нових продуктів;
- економічні фактори: економічна ситуація в країні може вплинути на купівельну спроможність споживачів та собівартість виробництва.

Напрями підвищення конкурентоспроможності, які можуть бути запропоновані для ТДВ «Яготинський маслозавод», наведено на рисунку 3.3.

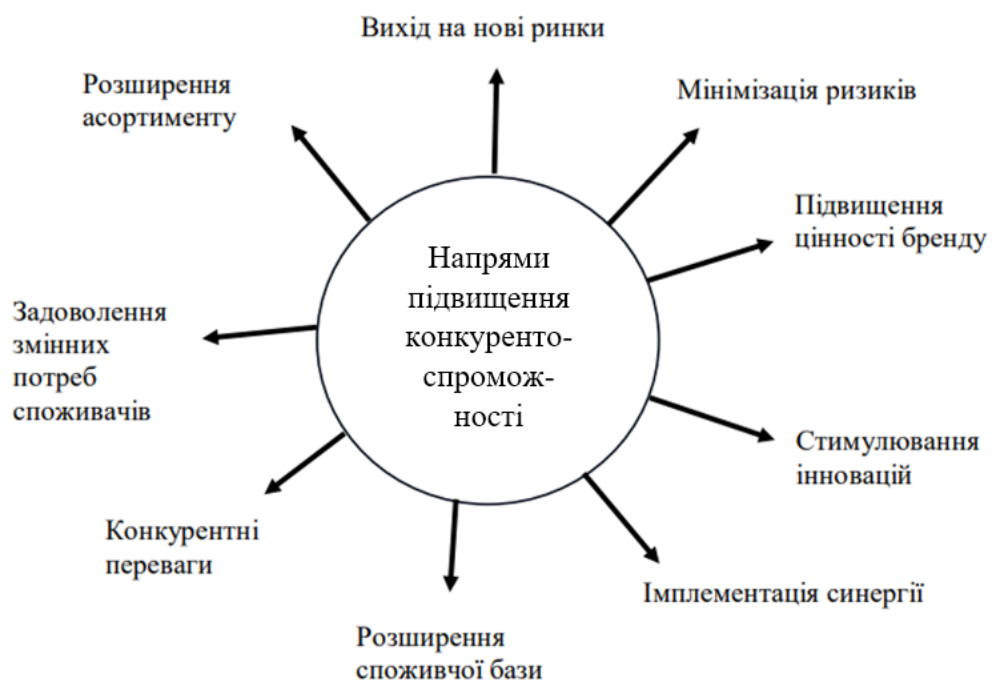


Рис. 3.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором

Ефективне управління ризиками є невід'ємною частиною будь-якої успішної стратегії. Одним із способів зниження ризиків є диверсифікація бізнесу. Проаналізувавши наявні наукові джерела з даної теми, спробуємо навести основні інструменти диверсифікації для підприємств харчової промисловості.

Продуктова диверсифікація:

- розширення асортименту: введення нових продуктів, які відповідають поточним тенденціям ринку і споживчим уподобанням. Це може включати випуск продуктів з підвищеною харчовою цінністю, органічних продуктів, продуктів для спеціальних дієт (безглютеніві, безлактозні тощо);

- інновації в продуктах: розробка нових рецептур та впровадження сучасних технологій обробки та пакування продуктів, що підвищує їх привабливість для споживачів.

Географічна диверсифікація:

- розширення ринків збуту: вихід на нові географічні ринки, як всередині країни, так і за її межами. Це зменшує залежність від окремих ринків і розподіляє ризики;

- локалізація виробництва: відкриття нових виробничих потужностей в різних регіонах для зниження логістичних витрат і забезпечення стабільності поставок.

Виробнича диверсифікація:

- вертикальна інтеграція: контроль за більшою кількістю етапів виробничого процесу, включаючи постачання сировини, виробництво, дистрибуцію і продаж. Це дозволяє знизити витрати і підвищити якість продукції;

- горизонтальна інтеграція: об'єднання з іншими підприємствами харчової промисловості для створення більшої виробничої потужності і розширення асортименту.

Фінансова диверсифікація:

- розподіл інвестицій: інвестування у різні напрямки виробництва і

маркетингу для зниження ризиків втрат в окремих сегментах;

- залучення зовнішніх інвестицій: співпраця з інвесторами для забезпечення фінансової стійкості і розвитку підприємства.

Маркетингова диверсифікація:

- розширення каналів збуту: використання різних каналів для продажу продукції, включаючи онлайн-платформи, роздрібні мережі, оптові продажі і власні торгові точки;

- позиціонування та брендинг: створення сильних брендів і проведення маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення впізнаваності продукції і лояльності споживачів.

Технологічна диверсифікація:

- впровадження нових технологій: використання сучасних технологій у виробництві, пакуванні та зберіганні продукції для підвищення ефективності та якості;

- автоматизація і цифровізація: автоматизація виробничих процесів і впровадження систем управління для підвищення продуктивності і зниження витрат.

Диверсифікація в молочній галузі має на увазі розширення асортименту продукції та ринків збуту з метою зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона може включати наступні аспекти.

1. Розширення асортименту продукції:

- виробництво нових видів молочних продуктів, таких, як сири, йогурти, сметана, морозиво та інші;
- розробка продуктів з доданою вартістю, наприклад, функціональні молочні продукти (збагачені вітамінами, пробіотиками тощо).

2. Розширення ринків збуту:

- вихід на нові географічні ринки, включаючи експорт продукції;
- залучення нових сегментів споживачів (діти, спортсмени, люди похилого віку тощо).

3. Використання нових технологій та інновацій:

- впровадження сучасних технологій виробництва та упаковки, що дозволяють підвищити якість продукції та продовжити її термін зберігання;
- застосування цифрових технологій для оптимізації логістики, управління запасами та маркетингу.

4. Покращення маркетингових стратегій:

- розробка бренду та рекламних кампаній для підвищення впізнаваності продукції;
- використання сучасних маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі, інтернет-реклама та інші.

5. Підвищення якості та безпеки продукції:

- запровадження систем управління якістю, таких, як HACCP, ISO 22000 та інші;
- підвищення контролю за умовами виробництва та зберігання молочної продукції.

Диверсифікація дозволяє підприємствам у молочній галузі знижувати залежність від одного продукту чи ринку, зменшувати ризики і покращувати свої фінансові показники. Вона є ефективним способом зниження ризиків, підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій і забезпечення стабільного зростання.

Етапами впровадження продуктової диверсифікації є:

- аналіз ринку (вивчення попиту на нові продукти, аналіз конкурентного середовища);
- розробка нових продуктів (створення нових рецептур, розробка упаковки та етикетки);
- інвестиції (залучення необхідних інвестицій для модернізації виробництва, придбання нового обладнання);
- маркетинг та продаж (розробка маркетингової стратегії, просування нових продуктів на ринку);
- контроль та оцінка ефективності (регулярний моніторинг результатів

диверсифікації, внесення необхідних коригувань).

Факторами успішної диверсифікації є:

- професійний менеджмент (наявність досвідчених менеджерів, здатних приймати ефективні рішення в умовах невизначеності);
- фінансова стабільність (наявність достатніх фінансових ресурсів для інвестицій у нові проєкти);
- гнучкість виробництва (здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкових умов);
- інноваційність (постійна робота над розробкою нових продуктів і технологій).

Матриця І. Ансоффа пропонує чотири основні стратегії зростання, які можуть бути використані для диверсифікації бізнесу підприємства, враховуючи його ринкові можливості та ресурси. Дана матриця, як інструмент стратегічного планування, допоможе визначити оптимальні напрямки розвитку, враховуючи як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні ринкові умови. Застосування матриці дозволить оцінити потенціал різних стратегій, таких як проникнення на існуючий ринок, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або диверсифікація бізнесу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Матриця розвитку товару/ринку (матриця І. Ансоффа)
для ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Ринок/Товар	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Глибше проникнення на ринок: 1.1. Збільшення частоти споживання молочних продуктів через промо-акції. 1.2. Розширення дистрибуції в регіонах з низькою представленістю.	3. Розроблення товару: 3.1. Запуск лінійки органічних молочних продуктів. 3.2. Розробка функціональних молочних продуктів з пробіотиками.
Новий	2. Розширення меж ринку: 2.1. Вихід на ринки країн ЄС. 2.2. Розвиток експорту в країни Близького Сходу.	4. Диверсифікація: 4.1. Запуск виробництва рослинних альтернатив молочним продуктам. 4.2. Розробка спеціалізованого дитячого харчування на молочній основі. 4.3. Випуск молоковісних продуктів тривалого зберігання для забезпечення потреб ЗСУ

Джерело: складено автором

Порівняння фактичних напрямків діяльності і перспективно можливих показує, що підприємство має значний потенціал для розширення своєї діяльності як на існуючих, так і на нових ринках. Реалізація цих можливостей дозволить Яготинському маслозаводу зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити довгострокове зростання.

Розширення меж ринку через вихід на нові географічні ринки (наприклад, експорт продукції) є важливим кроком для розвитку. Це відкриває нові можливості для збільшення прибутку, однак вимагає додаткових інвестицій у маркетинг і дистрибуцію. Розроблення нових видів продукції, таких як нові види молочних виробів, продукти здорового харчування або молокозмісні продукти для забезпечення харчування військових, дозволить підприємству задовольнити змінювані потреби існуючих споживачів та адаптуватися до нових ринкових трендів.

Диверсифікація шляхом розробки нових товарів для нових ринків, наприклад, вихід на ринки немолочних продуктів або органічного харчування, є довгостроковою стратегією для зменшення ризиків залежності від одного сегменту ринку та залучення нових клієнтів.

Отже, ринкові можливості для ТОВ «Яготинський маслозавод» полягають у:

- розвитку експорту: вихід на ринки ЄС та країн Близького Сходу дозволить розширити ринки збуту та диверсифікувати ризики;
- розробці нових продуктів: запуск лінійки органічних та функціональних молочних продуктів, продуктів з підвищеним вмістом білку, пробіотиками відповідає сучасним трендам здорового харчування та дозволить залучити нові сегменти споживачів;
- освоєнні нових ринкових сегментів: наприклад, перспективного сегменту молока тривалого зберігання в пакуванні Тетра Пак, кисломолочного сиру у пакуванні великих форматів, розширення асортименту йогуртів з функціональними добавками (вітамінами, йодом, нетрадиційними фруктово-ягідними наповнювачами, пробіотиками), розширення присутності з

ультрапастеризованим молоком в категорії HoReCa;

- диверсифікації виробництва: розробка рослинних альтернатив молочним продуктам дозволить вийти на новий швидкозростаючий ринок;
- поглибленні переробки молока: виробництво спеціалізованого дитячого харчування на молочній основі дозволить збільшити обсяги виробництва продукції;
- залученні до активної співпраці регіональних мереж та розширення співпраці з мережами супермаркетів у західних регіонах, що дасть можливість потенційним покупцям спробувати традиційні та нові продукти заводу;
- активізації маркетингових заходів: збільшення обсягів продажів продукції за рахунок проведення виваженої цінової політики, проведення маркетингових активностей у медіа, підтримання лояльності наявних споживачів шляхом проведення цінових акцій, особливо на соціально значущі категорії молочних продуктів.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації на підприємстві обраного заходу

Як вже зазначалося раніше, одним з напрямів продуктової диверсифікації для ТДВ «Яготинський маслозавод» може бути випуск молоковмісних продуктів тривалого зберігання для харчування українських військових. Ми пропонуємо розширити асортимент продукції підприємства шляхом реалізації проєкту з виробництва порційної кави з молоком в пакетиках.

Обґрунтування доцільності реалізації проєкту:

- потреба ЗСУ: військові потребують гарячих напоїв, які швидко готуються і мають високу енергетичну цінність;
- використання наявних потужностей: Яготинський маслозавод має необхідні виробничі потужності, виробничий досвід та логістичні можливості для реалізації такого проєкту;
- соціальна відповідальність: підтримка ЗСУ є важливим соціальним аспектом, який підвищить імідж компанії;

- додаткове джерело доходів: продаж продукції для ЗСУ може стати додатковим джерелом доходів для підприємства.

Отже, даний проєкт, крім економічної, матиме і значну соціальну цінність, оскільки спрямований на забезпечення військових якісним та швидким харчуванням у польових умовах.

Яготинський маслозавод має обладнання для виробництва сухого молока та молочної сироватки, яке на сьогодні є недовантаженим внаслідок втрати частини закордонних клієнтів через ускладнену логістику в умовах воєнного стану. Тому для реалізації запропонованого проєкту потрібно буде придбати лише апарат для фасування кави з молоком у пакети. Ми пропонуємо придбати фасувальний автомат з об'ємним дозатором АФ-35-СОМ продуктивністю 400-1600 пакувань на годину. Цей автомат призначений для організації безперервного циклу фасування об'ємним способом дозування сипучих продуктів (цукор, сіль, перець, кава розчинна та 3 в 1, чай), а також пакування їх у порційну упаковку типу «саше» (саше-пакет) з полімерних плівок (поліпропілен, дуплекс, триплекс, ламінований папір, нейлон, фільтрувальний папір) [64].

Середня вартість даного обладнання на ринку складає 334 тис. грн. До цієї суми потрібно додати витрати на навчання персоналу і пусконаладжувальні роботи. Вони в середньому складають 10% від вартості обладнання. Отже, загальна необхідна сума на купівлю та встановлення даного автомата складе:

$$334 \cdot 1,1 = 367,4 \text{ (тис. грн).}$$

Опис проєкту

1. *Продукт*: пакетована кава з молоком, розроблена з урахуванням потреб військових:

- збалансований смак, який сподобається більшості споживачів;
- швидке і повне розчинення у гарячій воді;
- зручність використання (індивідуальна упаковка, компактні розміри, не вимагає додаткових засобів для приготування);
- тривалий термін зберігання, стійкість до зовнішніх впливів.

2. Технологічний процес:

- використання високоякісної розчинної кави та сухого молока власного виробництва;
- точне дозування компонентів для забезпечення стабільного смаку;
- фасування продукту в індивідуальні пакетики з міцного матеріалу;
- пакування готових пакетів у картонні коробки для зручності транспортування.

3. *Обладнання:* для реалізації проєкту необхідне додаткове обладнання для дозування, змішування та пакування продукту.

4. *Логістика:* організація безперебійної доставки продукції до військових частин; можливість використання власного транспорту або залучення сторонніх логістичних компаній.

5. Маркетинг і продажі:

- позиціонування продукту: акцент на високій якості, зручності використання та соціальній відповідальності виробника;
- цільова аудиторія: військові частини, благодійні фонди, які підтримують ЗСУ;
- канали збуту: прямі поставки до військових частин, співпраця з благодійними організаціями.

6. Фінансовий план:

- інвестиції: розрахунок інвестиційних витрат на придбання обладнання, сировини, маркетинг та інші потреби проєкту;
- виробничі витрати: розрахунок собівартості продукції з урахуванням витрат на сировину, упаковку, енергоносії та заробітну плату персоналу;
- доходи: прогнозування обсягів продажів та виручки від реалізації продукції;
- прибутковість: розрахунок окупності проєкту та його прибутковості.

7. Ризики:

- зміна попиту (можливі зміни в потребах військових, що можуть вплинути на обсяги продажів);

- конкуренція (поява на ринку конкурентних продуктів);
- зміни ціни на сировину (зростання цін на каву та молоко може призвести до збільшення собівартості продукції);
- логістичні ризики (перебої з постачанням сировини або доставки готової продукції через фактори, пов'язані з веденням бойових дій).

8. *Заходи для мінімізації ризиків:*

- гнучкість виробництва (можливість оперативно змінювати рецептуру та упаковку продукту відповідно до потреб клієнтів, зміна цільової аудиторії після завершення війни);
- диверсифікація постачальників (співпраця з кількома постачальниками сировини для зниження ризиків);
- страхування виробничих ризиків.

Отже, реалізація проєкту з виробництва пакетованої кави з молоком для потреб ЗСУ буде вигідною для всіх сторін:

- для Яготинського маслозаводу проєкт забезпечить додаткове джерело доходів, підвищення іміджу компанії, розширення асортименту продукції;
- для ЗСУ він буде сприяти забезпеченню військових якісним та зручним харчуванням;
- для суспільства проєкт стане ще однією можливістю підтримати українських військових, його реалізація може стати важливим внеском у перемогу України.

Важливі моменти при успішній реалізації проєкту:

- оптимізація рецептури: можна експериментувати з різними видами кави, молока, підсолоджувачів для досягнення оптимального смаку та зниження вартості;
- вибір упаковки: вибір міцної та герметичної упаковки, яка забезпечить збереження якості продукту і зручність використання;
- пошук постачальників: порівняння цін різних постачальників сировини для вибору найбільш вигідних умов;
- оптимізація виробничих процесів: упровадження нових технологій та

автоматизація виробництва.

Визначимо собівартість нового продукту, що пропонується до виробництва та реалізації.

Найбільш оптимальну рецептуру нового для Яготинського маслозаводу продукту, який ми пропонуємо назвати «Кава для героїв», наведено нижче.

Таблиця 3.8

Рецептура кави з молоком (на 1000 пакетів по 30 г)

№	Склад	Вміст, кг	Примітка
1	Кава розчинна	8	Високоякісна арабіка або суміш арабіки і робусти
2	Молоко сухе	10	З оптимальним вмістом жиру і білка
3	Цукор	11,7	Можна використовувати фруктозу або інший підсолоджувач
4	Стабілізатор	0,2	Для забезпечення однорідності суміші
5	Ароматизатор	0,1	За бажанням ванільний чи карамельний

Джерело: складено автором за [47]

Факторами, що впливають на собівартість, є:

- якість сировини: вибір більш якісної сировини підвищить вартість продукту, але покращить його смакові якості;
- обсяги виробництва: при збільшенні цих обсягів можливе зниження собівартості за рахунок оптових закупівель сировини та економії на масштабі;
- ефективність виробництва: оптимізація технологічних процесів, автоматизація виробництва дозволять знизити витрати.

Нижче наведено розрахунок витрат на сировину та основні матеріали для виробництва 1000 пакетів кави з молоком вагою по 30 г (табл. 3.9). Сухе молоко ми враховуємо по собівартості його виробництва.

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат за статтею «Сировина та основні матеріали»

№	Вид сировини та основних матеріалів	Одиниця виміру	Норма витрат на 1000 пакетів	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
1	Кава розчинна (сублімаційна)	кг	8	380	3 040,0
2	Молоко сухе	кг	10	120	1 200,0
3	Цукор	кг	11,7	25	292,5
4	Стабілізатор	кг	0,2	200	40,0
5	Ароматизатор	кг	0,1	500	50,0
Разом за статтею					4 622,5

Джерело: складено автором

Розрахунок витрат на допоміжні матеріали для виробництва 1000 пакетів кави з молоком вагою по 30 г наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат за статтею «Допоміжні матеріали»

№	Вид матеріалу	Один. виміру	Норма витрат на 1000 пакетів	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума, грн.
1	Матеріал для пакетів (рулон-на плівка з друком)	кг	5	200	1 000
2	Коробки картонні для транспортування	шт.	10	9,8	98
3	Допоміжні матеріали (термозварювальна стрічка або пакувальний скотч)	м	10	0,5	50
Разом за статтею					1 148

Джерело: складено автором

Також необхідно врахувати вартість транспортних витрат (витрат на доставку). Витрати на доставку включають вартість палива, плату за перевезення та інші додаткові витрати, пов'язані з конкретним видом транспорту. Також доцільно врахувати інші витрати, пов'язані з доставкою, такі як операційні витрати та витрати на логістичне управління. У середньому даний вид витрат на підприємстві складає 8 300 грн на 1 т сировини чи продукції.

Отже, на 1000 пакетів (30 кг) транспортно-заготівельні витрати складуть:

$$8\,300 : 1\,000 \cdot 30 = 249 \text{ (грн.)}$$

У таблиці 3.11 наведемо розрахунок витрат за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі». Електроенергія використовується для сушіння компонентів, змішування, дозування, зважування, фасування продукції, кліматичного контролю приміщень та інших допоміжних процесів.

Таблиця 3.11

Розрахунок витрат за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі»

Енерговитрати	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, грн.	Норма витрат на 1000 пакетів	Сума, грн.
Газ	м ³	18,9	2,35	44,4
Електроенергія	кВт-год	5,6	21,0	117,6
Разом за статтею				162,0

Джерело: складено автором

Отже, витрати за статтею «Паливо та енергія на технологічні цілі» становитимуть 162,0 грн. на 1000 пакетів по 30 г.

Розрахунок виробничої програми та заробітної плати робітників починається зі складання балансу робочого часу одного середньооблікового робітника (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Баланс робочого часу одного робітника ТДВ «Яготинський маслозавод»

№	Показники	Кількість днів
1.	Календарний фонд роботи на рік	365
2.	Номінальний фонд роботи на рік	251
	Невиходи на роботу:	
	- чергові та додаткові відпустки	24
	- відпустки у зв'язку із навчанням без відриву від виробництва	2
	- виконання державних обов'язків	2
	- невиходи через хворобу	9
	Всього невиходів	37
3.	Ефективний фонд часу одного робітника на рік	214
4.	Середня тривалість робочого дня, годин	8
5.	Ефективний фонд часу одного робітника на рік, годин	1 712

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо заробітну плату основних робітників (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Розрахунок річного фонду оплати праці основних робітників
(за погодинною системою оплати праці)**

Посада	Годинна тарифна ставка, грн	Ефективний річний фонд робочого часу, год.	Річний тарифний фонд ЗП, тис. грн	Доплати до тарифного фонду ЗП (20% від ТФЗП), тис. грн	Загальний річний фонд ЗП, тис. грн
Оператор-змішувальник	75,8	1712	129,77	25,95	155,72
Фасувальник	68,5	1712	117,27	23,45	140,72
Вантажник	55,0	1712	94,16	18,83	112,99
Разом			341,20	68,23	409,43

Джерело: складено автором

Отже, на весь річний обсяг виробництва заробітна плата основних робітників складе 409,43 тис. грн (з них 341,2 тис. грн – основна заробітна плата і 68,23 тис. грн – додаткова).

При середній продуктивності фасувального автомату 1000 пакетів на годину за 1712 годин робочого часу буде вироблено 1712 тисяч пакетів кави з молоком. Отже, на 1000 пакетів витрати на заробітну плату складуть:

$$409\,430 : 1\,712 = 239,15 \text{ (грн)},$$

з них 199,3 грн – основна зарплата та 39,85 грн – додаткова.

Згідно Податкового кодексу України підприємство має сплачувати до бюджету єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22%. Ця сума буде становити на 1000 пакетів:

$$409\,430 \cdot 0,22 : 1\,000 = 90,07 \text{ (грн)}.$$

Оскільки кава з молоком в пакетах є новим для ТДВ «Яготинський маслозавод» видом продукції, то доцільно закласти у собівартість також витрати на освоєння виробництва. Витрати за статтею «Витрати на підготовку та освоєння нової продукції» приймаємо у розмірі 10% від основної заробітної плати:

$$199,3 \cdot 0,1 = 19,93 \text{ (грн) на } 1000 \text{ пакетів}.$$

Витрати за статтею «Витрати на утримання та експлуатацію обладнання» складаються з двох частин. Витрати на амортизацію існуючого сушильного обладнання, обслуговування та ремонт існуючого і нового фасувального обладнання приймаємо у розмірі 60% від основної заробітної плати:

$$193,3 \cdot 0,6 = 115,98 \text{ (грн) на } 1000 \text{ пакетів}.$$

Друга частина витрат – амортизація нового фасувального апарата. Якщо прийняти, що термін його експлуатації становитиме 7 років, то на рік амортизаційні відрахування складуть:

$$367\,400 : 7 : 1\,712 = 30,66 \text{ (грн) на } 1000 \text{ пакетів}.$$

Отже, загальна сума витрат за статтею «Витрати на утримання та експлуатацію обладнання» складе:

$$115,98 + 30,66 = 146,64 \text{ (грн) на } 1000 \text{ пакетів}.$$

Витрати за статтею «Загальновиробничі витрати» приймаємо у розмірі 200% від основної заробітної плати:

$$193,3 \cdot 2 = 386,6 \text{ (грн) на } 1000 \text{ пакетів}.$$

Планову калькуляцію виробництва кави з молоком у пакетах наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок повної собівартості виробництва 1000 пакетів кави з молоком

№	Найменування статей калькуляції	Сума, грн
1.	Сировина та основні матеріали	4 622,50
2.	Допоміжні матеріали	1 148,00
3.	Транспортно-заготівельні витрати	249,00
4.	Паливо та енергія на технологічні цілі	162,00
5.	Основна заробітна плата	199,30
6.	Додаткова заробітна плата	39,85
7.	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ)	90,07
8.	Витрати на підготовку та освоєння нової продукції	19,93
9.	Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	146,64
10.	Загальновиробничі витрати	386,60
	Виробнича собівартість	7 063,89
11.	Адміністративні витрати (1,1% від виробничої СВ)	77,70
12.	Витрати на збут (9,2% від виробничої СВ)	649,88
	Повні витрати на виробництво та реалізацію	7 791,47

Джерело: складено автором

Далі розрахуємо відпускну ціну нової продукції (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Розрахунок відпускної ціни 1000 пакетів кави з молоком, грн

№	Показники	Сума грн.
1	Повні витрати на виробництво та реалізацію	7 791,47
2	Рентабельність, %	10,00
3	Прибуток	779,15
4	Оптова ціна	8 570,62
5	Податок на додану вартість (20%)	1 714,12
6	Оптові-відпускна ціна (з ПДВ)	10 284,74
7	Торгівельна націнка, %	7,00
8	Роздрібна ціна	11 004,67
9	Роздрібна ціна 1 пакета	11,00

Джерело: складено автором

Отже, відпускна одного пакета кави з молоком становитиме 11 грн. Це конкурентоспроможна ціна, оскільки схожі за якістю та вагою продукти у конкурентів коштують дещо більше (від 13 грн).

Розрахуємо вплив заходу на основні показники діяльності підприємства.

1) Зростання обсягу виробництва у натуральних одиницях складе (вага 1000 пакетів кави з молоком дорівнює 30 кг або 0,03 т):

$$1\,712 \cdot 0,03 = 51,36 \text{ т.}$$

Річний дохід від реалізації продукції складе:

$$1\,712 \cdot 10\,284,74 = 17\,607,47 \text{ (тис. грн).}$$

Повні витрати на виробництво запланованого обсягу нового продукту складуть:

$$1\,712 \cdot 7\,791,47 = 13\,339,00 \text{ (тис. грн).}$$

Прибуток від реалізації заходу складе:

$$17\,607,47 - 13\,339,00 = 4\,268,47 \text{ (тис. грн).}$$

Сума чистого прибутку в результаті реалізації заходу (ставка податку на прибуток – 18%) складе:

$$4\,268,47 \cdot 0,82 = 3\,500,15 \text{ (тис. грн).}$$

2) Розрахуємо необхідну суму інвестицій для впровадження заходу та його термін окупності за формулою:

$$I = \Delta_{\text{Обор}} + K_{\text{нов}}, \quad (3.1)$$

де $\Delta_{\text{Обор}}$ – додаткові оборотні засоби, необхідні для зростання обсягів виробництва; $K_{\text{нов}}$ – загальні витрати на купівлю нового обладнання.

$$\Delta_{\text{Обор}} = ((1\,604\,930 + 1\,717\,107) : 2) : 4\,857\,266 \cdot 17\,607,47 = 6\,021,15 \text{ (тис. грн);}$$

$$I = 6\,021,15 + 367,4 = 6\,388,55 \text{ (тис. грн).}$$

Знайдемо термін окупності заходу грошовими надходженнями 1-го року:

$$T_{\text{окуп}} = I : (\Delta\Pi_{\text{чист}} + \Delta A), \quad (3.2)$$

$$T_{\text{окуп}} = 6\,388,55 : (3\,500,15 + 367,4 : 7) = 6\,388,55 : 3\,552,64 = 1,8 \text{ (року).}$$

$$\text{Ефективність інвестицій} = 1 : T_{\text{окуп}} = 3\,552,64 : 6\,388,55 = 0,56 \text{ (грн/грн).}$$

3) Визначимо зміну витрат на 1 грн обсягу реалізації:

$$\begin{aligned} & \text{- базис: } (3\,979\,309 + 44\,464 + 367\,149) : 4\,857\,266 = 4\,390\,922 : 4\,857\,266 = \\ & = 0,904 \text{ грн} = 90,40 \text{ коп.}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{- проєкт: } (4\,390\,922 + 13\,339) / (4\,857\,266 + 17\,607,47) = 0,9035 \text{ грн} = \\ & 90,35 \text{ коп.}; \end{aligned}$$

$$\Delta \text{ Витр. } 1 \text{ грн} = 90,35 - 90,40 = -0,05 \text{ (коп.).}$$

Дані щодо ефективності запропонованого заходу зведемо в таблицю 3.16.

Таблиця 3.16

Економічна ефективність реалізації запропонованого заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Інвестиції	тис. грн.	6 388,55
Зростання обсягу виробництва	т	51,36
Зростання доходу від реалізації продукції	тис. грн.	17 607,47
Зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	13 339,00
Додатковий прибуток	тис. грн.	4 268,47
Додатковий чистий прибуток	тис. грн.	3 500,15
Зміна витрат на 1 грн обсягу реалізації	коп.	–0,05
Ефективність інвестицій	грн./ грн.	0,56
Окупність грошовими надходженнями 1-го року	років	1,8

Джерело: складено автором

Який вплив буде мати запропонований захід на основні показники діяльності підприємства, можна побачити з таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Вплив реалізації заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсол.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	4 857 266	4 874 873,47	17 607,47	0,36
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4 390 922	4 404 261,00	13 339,00	0,30
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	466 344	470 612,47	4 268,47	0,92
Чистий прибуток	тис. грн.	255 160	258 660,15	3 500,15	1,37
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	90,40	90,35	–0,05	–0,06
Рентабельність реалізованої продукції	%	5,81	5,87	0,06	x

Джерело: складено автором

Отже, в цілому запропонований до впровадження захід досить позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, є доцільним для реалізації на підприємстві та матиме значний соціальний ефект.

Висновки до розділу 3

При антикризовому управлінні застосовуються особливі тактичні інструменти, які відповідають вирішенню конкретної ситуації, яка існує або виникла під час кризової ситуації. Саме тому заздалегідь детально прописати конкретні тактичні заходи та інструменти при реалізації стратегії важко.

Ефективне антикризове управління передбачає використання тактичних заходів, які найбільшою мірою відповідають конкретній ситуації, що склалася на підприємстві: об'єкту кризи, характеру кризи, глибині прояву кризи, ресурсам, які можуть бути залучені для виведення підприємства із кризи, досвіду антикризового менеджера тощо.

Антикризова стратегія є найбільш ефективним інструментом антикризового управління. Попереджувальне (превентивне) антикризове управління є результатом реалізації антикризової стратегії. Антикризова стратегія визначає поведінку підприємства в умовах непрогнозованих змін зовнішнього середовища та визначає напрями та параметри діяльності підприємства.

Антикризова стратегія передбачає реалізацію запланованих дій антикризового управління, проте практично завжди присутні ситуаційні фактори, які вимагають здійснення певних коректив при реалізації антикризової стратегії.

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів, тобто стан у майбутньому, якого варто, бажано або необхідно досягнути. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому.

За кожен етап фінансової стабілізації відповідають певні механізми, які поділяють на оперативні, тактичні і стратегічні.

Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до

мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізації (стабілізації) або подолання (ліквідація) кризових явищ на підприємстві.

Вищим органом управління та прийняття рішень у ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників (акціонерів). Жодне важливе рішення, яке може значно вплинути на діяльність підприємства, не приймається без згоди акціонерів. Наглядова рада товариства, що також належить до вищого рівня управління, є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах своєї компетенції контролює та регулює діяльність виконавчого органу – Правління товариства.

У розділі 3 ми запропонували програму ризик-менеджменту для ТДВ «Яготинський маслозавод», намагаючись охопити усі види можливих ризиків, притаманних виробничо-господарській діяльності підприємства, а також окреслили перспективи розвитку конкурентних переваг підприємства та напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Також у розділі були розглянуті основні інструменти диверсифікації для підприємств харчової промисловості та аспекти проведення диверсифікації діяльності підприємств молочної галузі.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» була запропонована матриця розвитку товару/ринку, в якій серед інших напрямів були розглянуті напрями можливої диверсифікації діяльності підприємства.

Одним з напрямів продуктової диверсифікації для маслозаводу може бути випуск молоковмісних продуктів тривалого зберігання для харчування українських військових. Ми запропонували розширити асортимент продукції підприємства шляхом реалізації проєкту з виробництва порційної кави з молоком в пакетиках. У розділі наведено обґрунтування доцільності реалізації проєкту та його опис.

Розрахунок економічної ефективності запропонованого проєкту та впливу його реалізації на основні показники діяльності підприємства показав, що даний захід досить позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, є доцільним для реалізації та матиме значний соціальний ефект.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах, коли функціонування будь-якого підприємства пов'язане з кризовими явищами, все більшого значення набуває своєчасне виявлення тенденції до погіршення фінансового стану. Тому виникає необхідність вдосконалення теоретико-методологічних основ антикризового управління та застосування антикризових інструментів різними економічними суб'єктами.

Будь-яке підприємство в сучасних ринкових умовах має потребу в антикризовому управлінні, яке являє собою комплекс інструментів зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємство та спрямоване, з одного боку, на передбачення і пом'якшення кризи, а з іншого – на запобігання несприятливих для бізнесу явищ, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що дозволить усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції.

Сучасний менеджмент має значний теоретико-методологічний апарат антикризового управління підприємствами, який дозволяє діагностувати ознаки та ймовірність кризових явищ на підприємствах, стабілізувати критичне становище, розробити та реалізувати програми подолання кризи, забезпечити стійке зростання. Управлінню підприємством на різних стадіях кризи приділяється велика увага в багатьох працях учених, де пропонуються нові механізми, моделі, стратегії антикризового управління.

Залежно від причини виникнення кризи кожним підприємством розробляються і реалізуються методи її подолання в межах відповідної антикризової політики, яка враховує сферу та специфіку діяльності, форму власності, розмір організації, наявні ресурси й можливості, реальне становище та рівень загрози.

Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика є як антикризовими інструментами, так і інструментами, що забезпечують довголіття компанії за умови їх комплексного, системного та оперативного

розроблення і реалізації.

Прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращання фінансового стану підприємства, без урахування їхнього впливу на якість задоволення споживача та якість трудового життя персоналу призводять до зростання фінансових проблем. Будь-які антикризові заходи мають бути орієнтовані на оптимізацію витрат, а не їхню мінімізацію, яка може дозволити збільшити надходження коштів у короткостроковій перспективі, але суттєво знизити в довготривалому періоді або призвести до втрати значної частки ринку.

Ринок молочної продукції в Україні має великий потенціал для розвитку, однак його ефективність залежить від ряду факторів, таких, як стабільність економічного середовища, розвиток технологій, залучення інвестицій та регулювання державою.

Першопричиною існуючого стану справ в молокопродуктовому підкомплексі АПК країни є стійкі тенденції у його функціонуванні, а саме скорочення поголів'я корів та обсягів виробництва молока.

Ринок молочних продуктів в Україні є досить насиченим та конкурентним. Важливим аспектом формування ринку молока в Україні є конкурентна ситуація. Існує група підприємств-лідерів, які займають частку ринку понад 70%.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. На сьогодні ТМ «Яготинське» має високу оцінку на ринку України. Підтвердженням довіри споживачів до даної торгової марки стали численні нагороди і звання на різноманітних виставках, конкурсах в Україні та за її межами. Бренд «Яготинське» активно спонсорує соціальні, оздоровчі, гуманітарні та творчі проекти, допомагає дитячим будинкам та спортивним клубам.

Яготинський маслозавод, як один з лідерів молочної промисловості України, має ряд конкурентних переваг, які дозволяють йому успішно конкурувати на ринку. Основними конкурентними перевагами маслозаводу є

гарні споживчі властивості продукції, середня ціна, а також гарний імідж та добра обізнаність споживачів щодо наявного асортименту та якостей продукції.

Проведений аналіз основних економічних показників фінансово-економічної стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр. дає підстави стверджувати, що фінансово-економічний стан підприємства є досить стабільним та має тенденції до покращення.

Система оцінювання та управління ризиками товариства охоплює всі ризики, притаманні діяльності товариства, забезпечує виявлення, вимірювання та контроль кількості ризиків. Оцінюючи загальну ризикованість діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», можна зазначити, що вона є достатньо високою, у тому числі через значну невизначеність та ризики, пов'язані з військовим станом у країні.

Розрахунок універсальної дискримінантної функції, моделі Таффлера, моделі Лиса, моделі Спрінгейта та Z-рахунку Альтмана для ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 рр. показав, що підприємство є фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство.

Але, не зважаючи на це, маємо констатувати, що все ж таки у діяльності підприємства наявні складнощі та кризові явища, багато в чому пов'язані із сьогоденішньою складною економічною, політичною та демографічною ситуацією в Україні. Серед них як найбільш значущі ми виділили енергетичну, кадрову, сировинну та економічну кризи.

Ми запропонували програму ризик-менеджменту для ТДВ «Яготинський маслозавод», намагаючись охопити усі види можливих ризиків, притаманних виробничо-господарській діяльності підприємства, а також окреслили перспективи розвитку конкурентних переваг підприємства та напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Також у розділі були розглянуті основні інструменти диверсифікації для підприємств харчової промисловості та аспекти проведення диверсифікації діяльності підприємств молочної галузі.

Диверсифікація виробництва є важливим стратегічним кроком для Яготинського маслозаводу, який дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх впливів, збільшити прибуток і зміцнити свої позиції на ринку. Однак, прийняття рішення про диверсифікацію вимагає ретельного аналізу та обґрунтування, а також розробки чіткої стратегії впровадження.

Одним з напрямів продуктової диверсифікації для маслозаводу може бути випуск молоковмісних продуктів тривалого зберігання для харчування українських військових. Ми запропонували розширити асортимент продукції підприємства шляхом реалізації проєкту з виробництва порційної кави з молоком в пакетиках. У розділі наведено обґрунтування доцільності реалізації проєкту та його опис.

Розрахунок економічної ефективності запропонованого проєкту та впливу його реалізації на основні показники діяльності підприємства показав, що даний захід досить позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, є доцільним для реалізації на підприємстві та матиме значний соціальний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17-21.
2. Белоущенко Я.А. Диверсифікація діяльності підприємств, які забезпечують розвиток риболовецького туризму: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Сімферополь, 2010.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 655 с.
4. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 280-283. URL: <http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1519/1/ВИЗНАЧЕННЯ%20ПОНЯТТЯ%20ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.pdf>.
5. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. С. 14-18.
6. Бойчик І.М., Стахурська С.В. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-58.
7. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. № 69 (1042). С. 172-175.
8. Бурлуцька С.В. Антикризовий менеджмент та санаційне управління [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2020. 146 с.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.

10. Гладій М., Просович О. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2022. Вип. 6. С. 20-31. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.02.020>.

11. Голова Наглядової ради ГК «Молочний Альянс» Сергій Вовченко: Хочете дарма викинути гроші – побудуйте новий молокозавод. URL: <https://uadairy.com/golova-naglyadovoyi-rady-gk-molochnyj-alyans-sergij-vovchenko-hochete-darma-vykynuty-groshi-pobudujte-novyj-molokozavod/>.

12. Грек О.В., Красуля О.О. Молокопереробка. Інновації: підручник. Київ: НУХТ, 2017. 390 с.

13. Група компаній «Молочний Альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/>.

14. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 14-22.

15. Давиденко Н.М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. Випуск 211 (1). С. 76-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pvnau_econ_2015_211%281%29__17.

16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

17. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / Л.І. Донець, О.В. Шепеленко, С.М. Баранцева та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

18. Дробишева О.О., Ніколаєва Ю.В. Сутність та типологія криз промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 14 (4). С. 67-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14%284%29__17.

19. Економічна енциклопедія: [у 3 т.] Т. 2. Редкол. С.В. Мочерний та ін. Київ: Академія, 2001. 848 с.

20. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С. та ін.; за заг. ред. Н.С. Скопенко. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.

21. Ємцев В., Слободянюк Н. Відродження ресурсного потенціалу скотарства як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємств молокопродуктового підкомплексу АПК України. *Animal science and food technology*. 2021. Том 12. № 3. С. 36-49. URL: <https://doi.org/10.31548/animal2021.03.003>.

22. Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф. Внесок молочного скотарства у розв'язання проблем продовольчої безпеки країни / Проблеми й перспективи відновлення та розвитку підприємств харчової промисловості в сучасних умовах: колективна монографія / За ред. проф. Н.С. Скопенко. Київ: ЦП Компрінт, 2024. 434 с. С. 353-367.

23. Звіт Dairy Report 2021 експертів IFCN. URL: <https://dairyreport.online/dairy-report/>.

24. Ісачков М.Ю. Доцільність застосування різних стратегій диверсифікації на підприємствах України. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 2016. С. 543-548. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14093/1/-сачков.pdf>.

25. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності): Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.

26. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса, 2013. 381 с.

27. Кому належать бренди молочних продуктів і хто заробляє на українській молочці. URL: <https://money.comments.ua/ua/article/economy/komu-nalezhat-brendi-molochnih-produktiv-i-hto-zaroblyae-na-ukrainskiy-molochci-719918.html>.

28. Корман І.І., Лементовська В.А., Семенда О.В. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України. *Економіка та держава*. 2022. Вип. 4. С. 62-68. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/12.pdf.

29. Корпорація ROSHEN. *Вебсайт*. URL: <https://www.roshen.com/ua>.

30. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1 (52). С.153-159.

31. Кращі виробники молока. URL: <https://uba.top/milk/>.

32. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10.

33. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278-281.

34. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

35. Лінецька Я. Молочна галузь вистояла і продовжує працювати на перемогу. *Milk.Ua*. 2022. URL: <http://milkua.info/uk/post/molocna-galuz-vistoala-i-prodovzue-pracuvati-na-peremogu>.

36. Макогон Ю.В. Пик кризиса пройден, что в перспективе? *Вісник Донецького національного університету*. 2011. Т. 1. Вип. 1. С. 204-211.

37. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 505-516.

38. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. II. № 4.

39. Молодиченко Д.А., Орлова К.Є. Диверсифікація підприємства як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності. Державний університет «Житомирська політехніка». *Матеріали Міжнародної наукової конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»*. 2021. 403 с. С. 41.

40. Молочные продукты в Украине и Одесской области: популярные бренды и их продукция. URL: <https://odessa-life.od.ua/article/utility/molochnye-produkty-v-ukraine-i-odesskoj-oblasti-kto-i-kak-proizvodit>.

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

42. Найбільший в Україні Яготинський молокозавод припиняє свою роботу через підвищення ціни на газ у 10 разів. URL: <https://ukraine-inform.com/news-ekonomika-industry/105290-nayb-l-shiy-v-ukra-n-yagotins-kiy-molokozavod-pripinya-svoyu-robotu-cherez-p-dvischennya-c-ni-na-gaz-u-10-raz-v.html>.

43. Перерва А.В., Косенко О.П., Косенко П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50579075.pdf>.

44. Плікус І.Й. Інструментарій антикризового управління. проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (2). С. 259-264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_1%282%29__35.

45. Поліщук Г.Є., Кочубей-Литвиненко О.В., Осьмак Т.Г., Басс О.О. Інноваційні харчові інгредієнти у технологіях молочних та молоковмісних продуктів: підручник. За ред. Г.Є. Поліщук. Київ: НУХТ, 2020. 222 с.

46. Положення про Наглядову раду Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» (нова редакція). 2016. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>.

47. Пухляк А.Г., Кочубей-Литвиненко О.В., Тихончук І.С., Онофрей С.Ф. Комбінування сировини в технології сухих багатокомпонентних молочних сумішей. *Харчова промисловість*. 2020. № 28. С. 62-73. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/450975a5-0fe4-4f79-839f-a9aec2245e8b/content>.

48. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31.

49. Садеков А.А., Пруднікова Г.І. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегії диверсифікації виробництва. *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності*. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С. 3-5.

50. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Випуск 6 (2). С. 52-55.

51. Салімон О.М., Сидоренко Т.М., Бондаренко В.А. Формування стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 2 (4). С. 218-229. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1052/1051>.

52. Самойлик Ю.В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 2. Т. 3. С. 276-280. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/249.pdf>.

53. Сила диверсифікації: Чому варто про це думати зараз? *Muroniuk consulting*. URL: <https://www.myroniuk.com/businessdiversification/>.

54. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

55. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 568 с.

56. Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3. С. 18-21. URL: http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyk_3_2011-18-21.pdf.

57. Спад виробництва, втрати поголів'я, падіння закупівельних цін на молоко-сировину – підсумки року молочного сектору України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/spad-virobnictva-vtrati-pogoliva-padinna-zakupivelnih-cin-na-moloko-sirovinu-pidsumki-roku-molocnogo-sektoru-ukraini?milku=0>.

58. Споживання молокопродуктів в Україні падає, а імпорт зростає. *AgroPortal.ua*. URL: <https://agri-gator.com.ua/2023/05/29/spozhyvannia-molokoproduktiv-v-ukraini-padaie-a-import-zrostaie-agroportal-ua/>.

59. Статистичний збірник «Тваринництво України. 2022». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

60. Стахурська С.В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2 (13). С. 102-109.

61. Ткачук Г.Ю. Інструменти антикризового управління підприємствами. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/291.pdf>.

62. ТОП-10 производителей молочных продуктов. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov>.

63. У молочників криза. Підприємства попередили про зупинку виробництва через ціни на газ. URL: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/prodovolstvie/novosti/u-molochnikov-krizis-predpriyatiya-predupredili-o-priostanovke-proizvodstva-iz-za-tsen-na-gaz>.

64. Фасувальний автомат з об'ємним дозатором АФ-35-COM. URL: <https://packtech.com.ua/uk/obladnannya/fasuvalne/avtomaty-seriyi-sashe/af-35-som>.

65. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 186-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_24.

66. Хаустова В.Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482-494. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>.

67. Храпач В.О., Пілецька С.Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>.
68. Ціни та аналітика. *MilkUA.info*. URL: <http://milkua.info/uk/post/section/analitika>.
69. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 147-151.
70. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
71. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 264-268.
72. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.
73. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
74. Ютовець О.П. Основні цілі диверсифікації виробництва в лісовому господарстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.13. С. 336-341. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_13/336_Jut.pdf.
75. Ansoff H. Igor. Strategic Management. New York: Wiley, 1979. 236 p.
76. Coombs W.T. Ongoing Crisis Management: Planning, Managing and Responding. 3rd ed. Thousands Oak: Sage. 2012.
77. Healthy life. *Вебсайт*. URL: <https://healthy-life-ukraine.com.ua/ua/>.
78. The Coca-Cola Company. *Вебсайт*. URL: <https://www.coca-colacompany.com/>.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

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

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

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

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

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

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

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток В

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю
"Яготинський маслозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2023

00446003

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

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

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

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток Г

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			00446003

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2022 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 855 631	4 176 191
Повернення податків і зборів	3005	16	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	3 105	8 298
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	181 264	259 493
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	682	257
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	35	41
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	2 591	58 805
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 730 617)	(4 169 760)
Праці	3105	(161 536)	(141 702)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(43 471)	(38 271)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(171 939)	(117 726)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(17 521)	(499)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(112 244)	(80 189)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(42 174)	(37 038)
Витрачання на оплату авансів	3135	(375)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(6 938)	(8 044)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-71 552	27 582
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0

необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	8 000	7 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(37 742)	(44 589)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(59 626)	(7 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-89 368	-44 589
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	5 583 619	9 023 849
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(5 388 029)	(8 749 790)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(211 183)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(59 059)	(24 433)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	136 531	38 443
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-24 389	21 436
Залишок коштів на початок року	3405	31 692	10 217
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	515	39
Залишок коштів на кінець року	3415	7 818	31 692

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток Д

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю
"Яготинський маслозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2023

00446003

Звіт про власний капітал

За 2022 рік

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	3 797	0	0	1 528	524 076	0	0	529 401
Коригування:	4005	0	0	0	0	0	0	0	0
Зміна облікової політики									
Виправлення помилок	4010	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни	4090	0	0	0	0	0	0	0	0
Скоригований залишок на початок року	4095	3 797	0	0	1 528	524 076	0	0	529 401
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	0	0	0	0	155 639	0	0	155 639
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	0	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	4113	0	0	0	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	0	0	0	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	4116	0	0	0	0	0	0	0	0
Розподіл прибутку:	4200	0	0	0	0	0	0	0	0
Виплати власникам									
Спрямування прибутку до	4205	0	0	0	0	0	0	0	0
зареєстрованого капіталу									
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників:	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески до капіталу									
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу:	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Викуп акцій									
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	0	0	0	0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	0	0	0	155 639	0	0	155 639
Залишок на кінець року	4300	3 797	0	0	1 528	679 715	0	0	685 040

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток Е

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

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

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

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

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

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

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю
"Яготинський маслозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2024

00446003

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

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

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

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

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

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток 3

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2024
			00446003

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2023 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 211 095	4 855 631
Повернення податків і зборів	3005	0	16
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	4 889	3 105
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	122 747	181 264
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	934	682
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	35
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1 691	2 591
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(5 420 617)	(4 730 617)
Праці	3105	(204 169)	(161 536)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(54 868)	(43 471)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(286 052)	(171 939)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(51 564)	(17 521)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(181 555)	(112 244)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(52 933)	(42 174)
Витрачання на оплату авансів	3135	(571)	(375)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(7 579)	(6 938)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	367 501	-71 552
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			

відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	23 800	8 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	52 500	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(109 425)	(37 742)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(8 000)	(59 626)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(328 923)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-370 048	-89 368
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	596 120	5 583 619
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(491 614)	(5 388 029)
Сплату дивідендів	3355	(5)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(68 683)	(59 059)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	35 818	136 531
Чистий рух коштів за звітний період	3400	33 271	-24 389
Залишок коштів на початок року	3405	7 818	31 692
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-46	515
Залишок коштів на кінець року	3415	41 043	7 818

Керівник

Приліпко Ігор Леонідович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток К

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю
"Яготинський маслозавод"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2024
00446003

Звіт про власний капітал
За 2023 рік
Форма №4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	3 797	0	0	1 528	679 715	0	0	685 040
Коригування:	4005	0	0	0	0	0	0	0	0
Зміна облікової політики									
Виправлення помилок	4010	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни	4090	0	0	0	0	0	0	0	0
Скоригований залишок на початок року	4095	3 797	0	0	1 528	679 715	0	0	685 040
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	0	0	0	0	255 160	0	0	255 160
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	0	0	0	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	0	0	0	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	4113	0	0	0	0	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	0	0	0	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	4116	0	0	0	0	0	0	0	0
Розподіл прибутку:	4200	0	0	0	0	0	0	0	0
Виплати власникам									
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників:	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески до капіталу									
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу:	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Викуп акцій									
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	-5	0	0	-5
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	0	0	0	255 155	0	0	255 155
Залишок на кінець року	4300	3 797	0	0	1 528	934 870	0	0	940 195

Керівник Приліпко Ігор Леонідович
Головний бухгалтер Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕЛІК НАГОРОД ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

1. Переможець Всеукраїнського конкурсу товарів та послуг «100 кращих товарів України» за продукт функціональний харчовий кисломолочний «Геролакт», 3,2% жиру, 2015 р.
2. Гран-прі Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за продукт функціональний харчовий кисломолочний «Геролакт», 3,2% жиру, 2015 р.
3. Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за Масло солодковершкове екстра 82,5% жиру ТМ «Яготинське», 2015 р.
4. Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за напій молочний з какао пастеризований «Какао на молоці» 3,2% жиру ТМ «Яготинське», 2015 р.
5. Срібна медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за Масло солодковершкове «Селянське» 73% жиру ТМ «Яготинське», 2015 р.
6. Переможець Всеукраїнського конкурсу товарів та послуг «100 кращих товарів України» за молоко питне пастеризоване «Велике молоко» 3,2% жиру, 2014 р.
7. Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% жиру ТМ «Яготинське», 2014 р.
8. Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за Молоко коров'яче питне пастеризоване «Велике» 3,2% жиру ТМ «Яготинське», 2014 р.
9. Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за

Ряжанку з печі 4% жиру ТМ «Яготинська», 2014р.

10. Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за напій кисломолочний «Закваска» з наповнювачем «груша з ароматом ванілі» 2,5% жиру ТМ «Яготинська», 2014 р.

11. Гран-прі дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії за кисломолочний продукт Простокваша з печі ТМ «Яготинська» 2,5% жиру, 2011 р.

12. Золота медаль дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії за Ряжанку ТМ «Яготинська» з печі 2,5% жиру, 2011 р.

13. Золота медаль дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії за Закваску ТМ «Яготинська» 2,5% жиру персик-маракуя, 2011 р.

14. Переможець Національного конкурсу «100 кращих товарів України» в номінації «Продукція – продовольчі товари» – Продукт кисломолочний «Закваска Яготинська», 2010 р.

15. На спеціалізованій міжгалузевій виставці «Молочна і м'ясна індустрія XXI століття» на засіданні Галузевої дегустаційної комісії з оцінки якості завод було нагороджено Дипломом Золота медаль у номінаціях: «Масло селянське солодковершкове» та «Масло солодковершкове несолоне», 2006 р.

16. Диплом Срібна медаль спеціалізованої міжгалузевої виставки «Молочна і м'ясна індустрія XXI століття» у номінації «Сири м'які» за сир «Адигейський», 2006 р.