

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис)

Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління» _____

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Бухал Юлія Миколаївна

(підпис)

Керівник Бурлуцька Світлана Владиславівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Бухал Юлії Миколаївни _____

1. Тема роботи: «Управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління»» _____

керівник роботи Бурлуцька С.В., д.е.н., професор _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС. _____

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод». _____

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

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління. _____

Розділ 2. Аналіз стану та діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». _____

Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах кризи. _____

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 44 таблицях ілюстративного матеріалу. _____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 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	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ю.М. Бухал
(прізвище та ініціали)**С.В. Бурлуцька**
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методичні аспекти управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління. Описано методи та підходи до управління стійкістю підприємства в умовах кризи, а також детально розглянуто сутність даного поняття.

Проведено аналіз стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» та розглянуто його організаційно-економічну характеристику. Наведений аналіз показників фінансового стану підприємства та ефективності застосування системи антикризового управління.

Завдяки визначенню проблем забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи було рекомендовано розширення товарної номенклатури ТОВ «Пирятинський сирзавод» новою товарною лінією – виробництвом морозива з метою покращення грошових потоків підприємства.

Проведені розрахунки свідчать про стійкий фінансовий стан ТОВ «Пирятинський сирзавод» на даний час, але підприємству слід приділити значну увагу оптимізації фінансових потоків та синхронізувати їх у часі.

Випускна робота складена на 97 сторінках (без врахування додатків), містить 44 таблицю, 7 рисунків.

Ключові слова: управління, управління стійкістю, антикризове управління, стійкість, підприємство, аналіз, система.

ANNOTATION

The qualification work considers the theoretical and methodological aspects of enterprise sustainability management in the system of crisis management. The methods and approaches to managing enterprise sustainability in a crisis are described, and the essence of this concept is considered in detail.

An analysis of the status of the enterprise Piryatin cheese factory LLC is carried out and its organizational and economic characteristics are considered. An analysis of the indicators of the financial condition of enterprise and the effectiveness of the application of the crisis management system is provided.

Due to the identification of problems of ensuring the sustainability of enterprise in a crisis, it was recommended to expand the product range of Piryatin cheese factory LLC with a new product line – ice cream production, in order to improve the cash flows of the enterprise.

The calculations carried out indicate a stable financial condition of Piryatin cheese factory LLC at the present time, but the company should pay considerable attention to optimizing financial flows and synchronizing them in time.

The thesis consists of 97 pages (excluding appendices), contains 44 tables, 7 drawings.

Key words: management, sustainability management, crisis management, sustainability, enterprise, analysis, system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Сутність поняття «управління стійкістю підприємства»	10
1.2. Особливості управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління	12
1.3. Методи та підходи до управління стійкістю підприємства в умовах кризи	16
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства.....	28
2.3. Аналіз ефективності застосування системи антикризового управління на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод»	51
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» В УМОВАХ КРИЗИ..	67
3.1. Визначення проблем забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи	67
3.2. Рекомендації щодо покращення управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління	72
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми заходів зміцнення стійкості підприємства	83
Висновки до розділу 3.....	12
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління кризою набуває все більшого значення в сферах управління, оскільки його мета полягає у виявленні, запобіганні та ефективному управлінні потенційними кризами. Головна мета полягає в тому, щоб у разі виникнення кризової ситуації завдавати мінімальних збитків і якнайшвидше повертатися до початкового стану. Антикризове управління включає в себе процеси, якими підприємство гарантує підтримку або відновлення бізнес-операцій з мінімальним впливом на зацікавлених сторін, а також використання отриманих уроків для поліпшення поточних практик. Таким чином, антикризове управління є важливим процесом для забезпечення стійкості бізнесу.

Актуальність теми полягає у тому, що у наш час головною метою підприємств є отримання найбільшого прибутку, при цьому товарооборот виступає як найважливіша та найнеобхідніша умова, без якої не може бути досягнуто цієї мети.

Оскільки торгове підприємство набуває певної суми доходу з кожної гривні реалізованих товарів, то завдання отримання максимального прибутку викликає необхідність безперервного підвищення обсягу товарообороту як основного чинника зростання доходів.

Оборот роздрібною торгівлі належить до основних показників економіки. Він відображає економічні та соціальні процеси, що відбуваються у житті країни. Обороти роздрібною торгівлі тісно пов'язаний з багатьма показниками розвитку народного господарства, державним бюджетом, грошовим обігом.

Крім того, на нього теж впливають товарні запаси, трудові та грошові витрати, стан матеріальної бази торгівлі тощо. Від ефективності діяльності підприємства роздрібною торгівлі залежить ступінь задоволення потреб споживача. При цьому виникає необхідність в аналізі та оцінці обсягів та структури роздрібного товарообороту країни.

Проблематика антикризового управління, антикризова діагностика є предметом дослідження великої плеяди науковців, зокрема їм присвячені останні публікації таких вітчизняних науковців: В. Гобела [13], Л. Лігоненка [31], Г. Островської [42], О. Хринюка [57] та інших. Проте, є потреба в додатковому дослідженні концептів діагностування появи кризи та банкрутства на підприємствах в умовах військових дій та специфіки побудови системи антикризового управління підприємствами.

Метою роботи є напрями вдосконалення системи управління стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах кризи.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- визначити сутність поняття «управління стійкістю підприємства»;
- виділити особливості управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління;
- розглянути методи та підходи до управління стійкістю підприємства в умовах кризи;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- провести аналіз показників фінансового стану підприємства;
- провести аналіз ефективності застосування системи антикризового управління на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- визначити проблеми забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи;
- внести рекомендації щодо покращення управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління.

Об'єктом дослідження виступає процес управління фінансовою стійкістю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо впровадження фінансово-економічних інструментів управління фінансовою стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Сферою застосування є ТОВ «Пирятинський сирзавод», на матеріалах якого виконана кваліфікаційна робота.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавча та нормативна база, фундаментальні положення, що опубліковані у авторефератах дисертацій, навчальних посібниках, журналах, наукових статтях, періодичних виданнях, мережі Інтернет, власні дослідження автора, а також статистична та фінансова звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 97 сторінок (без урахування додатків). Робота містить 44 таблиці та 7 рисунків. Список використаної літератури складається з 61 найменування, які викладено на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність поняття «управління стійкістю підприємства»

Управління стійкістю підприємства відноситься до процесу планування, координації і контролю за діяльністю підприємства з метою забезпечення його стійкості, адаптації до змінних умов і здатності витримати внутрішні та зовнішні виклики. Сутність цього поняття полягає в забезпеченні довгострокового функціонування підприємства шляхом підтримки його конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості [15].

Управління стійкістю підприємства включає аналіз і оцінку ризиків, розробку стратегій і планів дій, впровадження ефективних систем контролю та моніторингу, а також прийняття рішень щодо зменшення потенційних загроз і підвищення внутрішньої та зовнішньої стійкості підприємства. Управління стійкістю підприємства передбачає інтеграцію різних аспектів, таких як фінансові ресурси, операційна ефективність, репутація, взаємодія зі зацікавленими сторонами та управління ризиками [12].

Основна мета управління стійкістю підприємства полягає в забезпеченні його життєздатності в умовах невпевненості і змін, збереженні його ресурсів, здатності адаптуватися до нових умов і успішно функціонувати на тривалий термін.

Антикризове управління – це процес прийняття та реалізації стратегій та дій, спрямованих на попередження кризових ситуацій або подолання вже наявних проблем на підприємстві. Сутність антикризового управління полягає в тому, щоб діагностувати причини кризових явищ та розробляти та впроваджувати ефективні заходи для їх запобігання або управління ними [31].

Антикризове управління передбачає здійснення комплексу заходів з оцінки фінансового стану підприємства, аналізу ринкових умов та прогнозування їх змін, оцінки ефективності виробничих процесів та організації роботи підприємства в цілому [29].

Основними завданнями антикризового управління є забезпечення фінансової стабільності підприємства, збереження його конкурентних переваг та розвиток, а також захист інтересів співробітників, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Ефективне антикризове управління передбачає системність, орієнтацію на результат та готовність до оперативного прийняття рішень у складних ситуаціях. Воно також потребує налагодження ефективної комунікації та співпраці всіх підрозділів підприємства, а також залучення до процесу управління кваліфікованого персоналу з різних галузей знань [37].

Оскільки торгове підприємство отримує певну суму доходу з кожної гривні товарів, що реалізуються, то завдання максимізації прибутку викликає необхідність постійного збільшення обсягу товарообороту як основного фактора зростання доходів і прибутку, відносного зниження витрат обігу і витрат на оплату праці.

Головний чинник успішного розвитку товарообороту – забезпеченість та раціональність використання товарних ресурсів. Продукти, вироблені для реалізації, та грошові доходи є основою роздрібного товарообороту. Так само роздрібний товарооборот є одним із основних показників, за яким оцінюють діяльність підприємств та організацій торгівлі. Обсяг та тенденції зміни роздрібного товарообороту значною мірою характеризують собою рівень життя народу. Саме через роздрібний товарооборот реалізуються грошові доходи, отримані відповідно до кількості та якості праці.

Основними завданнями роздрібного товарообороту є:

– перевірка ступеня виконання планів (прогнозів) товарообороту, задоволення попиту покупців на окремі товари, освоєння довгострокових нормативів за показниками торгової діяльності;

- визначення тенденцій економічного та соціального розвитку підприємств роздрібної торгівлі;
- встановлення обґрунтованості, напруженості, оптимальності планів;
- вивчення, кількісний вимір та узагальнення впливу факторів на виконання плану та динаміку роздрібного товарообороту;
- комплексна оцінка торговельної діяльності підприємства;
- оцінка виконання плану щодо впровадження прогресивних методів торгівлі та їх ефективності;
- виявлення шляхів, можливостей та резервів зростання товарообороту, підвищення якості обслуговування покупців, ефективності використання матеріально-технічної бази торгівлі;
- розробка заходів щодо усунення недоліків у торгівлі;
- розробка оптимальних стратегічних і тактичних рішень щодо розвитку товарообороту та торговельної діяльності підприємства.

Роздрібний товарооборот може виступати як один із показників, що визначають потужність торговельного підприємства, тому що за його величиною можна судити про обсяг діяльності підприємства.

Щоб здійснювати планування товарообороту, організації потрібно провести вивчення попиту та пропозиції на товари, роботу чи послуги, що існують на ринку. Для цього необхідно визначити економічні ресурси та виробничі потужності, якими володіє конкретне підприємство.

1.2. Особливості управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління

Управління підприємством в кризових умовах вимагає особливої уваги та компетентності в управлінні ризиками, оперативного прийняття рішень та забезпечення фінансової стійкості.

Основні особливості управління підприємством в кризових умовах можуть бути наступними [49]:

1) зосередження на важливих завданнях: у кризових умовах керівництво підприємства повинно зосередитися на вирішенні проблем, які можуть привести до критичної ситуації, і виконувати тільки ті завдання, які є дійсно важливими для забезпечення стійкості підприємства;

2) аналіз ризиків та можливостей: кризова ситуація може призвести до зміни умов ринку та зниження попиту на продукцію. У таких випадках необхідно аналізувати ризики та можливості, щоб знайти способи адаптуватися до зміни умов ринку та зберегти конкурентоспроможність підприємства;

3) швидке прийняття рішень: кризові ситуації потребують швидкого прийняття рішень для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Керівництво повинно бути готовим до швидкого прийняття рішень та реалізації дій для попередження критичної ситуації або зменшення її наслідків;

4) гнучкість та адаптивність. кризові ситуації можуть змінюватися дуже швидко, тому керівництво повинно бути гнучким та адаптивним до зміни обставин. Це може включати в себе перерозподіл ресурсів.

Часто організації можуть опинитися у ситуації, коли він лише заробітна плата постійних покупців може бути вирішальним фактором виробництва, і від неї може залежати як обсяг реалізації товарів, так і ціна. У разі доцільно керуватися законом Парето: 20% всіх товарів дають 80% обороту). Для результативного планування організації можна використовувати такий метод стратегічного аналізу, як АВС-аналіз, з метою виявлення основних груп товарів, робіт чи послуг, що приносять суттєвий дохід [42].

На підставі проведеного аналізу можна прибрати з товарообороту ті товари, роботи чи послуги, які приносять найменшу або взагалі не приносять прибуток. При цьому, якщо заробітна плата покупців зростає, то і його купівельна спроможність, відповідно, теж, що дасть можливість купувати більш дорогую продукцію і в більшій кількості.

Ціни на товари-замінники та доповнюючі (взаємозамінні) товари можуть мати схожі купівельні властивості, які впливатимуть один на одного. Зростання ціни на один вид товару, роботи чи послуги, можливо, спричинить зростання ціни на товар-замінник. При цьому зниження ціни на один із цих товарів впливає негативно на обсяги продажу іншого. Допустимо, виробник збільшує ціну на питну воду без газу – це знизить обсяги її споживання покупцем, і збільшить придбання соків та морсів.

Політика держави, політика оподаткування, ставки за відсотками, кредити, валютні курси є важливими чинниками, які впливають на покупців. Якщо спостерігається падіння курсу національної валюти по відношенню до іноземної валюти, покупець може знизити або взагалі припинити купувати товари, які потребують попереднього вибору. У разі падіння курсу іноземної валюти стосовно національної купівельна спроможність почне помітно зростати.

Забезпечення рівноваги товарного асортименту та споживчого попиту досягається шляхом використання одного із інструментів цінового планування – планування товарообороту. Воно може бути здійснено як у грошовому, так і у натуральному вираженні. Найбільш вигідним для підприємства є поєднання перерахованих вище методів. Підприємство може зіткнутися з проблемою поганого балансу товарного запасу та споживчого попиту, що спричинить велике накопичення продукції на складі, яка не користується попитом в споживачів.

У бухгалтерській звітності при цьому дана величина носитиме позитивний характер і ставитиметься до активу підприємства, хоча ніякого реального доходу не приносить.

У результаті ситуації склад поповнюватиметься новими товарами, що не користуються попитом. Через природне поповнення складу продукцією власного виробництва, а також за рахунок повернення магазинів непопулярних товарів або товаром з терміном придатності, що минув. склади також наповнюватимуться і виручка підприємства помітно впаде. Така

ситуація може спостерігатися у торгових точках, у реалізації яких знаходяться товари сезонного попиту.

До них належать ті запаси матеріальної та готової продукції, які схильні до сезонних змін попиту, відрізняються нестабільним виробництвом та специфічною логістичною діяльністю. Такі товари, роботи чи послуги не повинні впливати на діяльність торгових об'єктів та негативно впливати на обсяги їх виручки.

Зважаючи на сказане, питання безперебійного споживання на час сезону є досить актуальним для товарознавців та мерчаендайзерів. Зниження обсягів виробництва або перерва в ньому не повинні негативно впливати на збутову мережу підприємства-виробника. На складі завжди повинен бути резервний (необхідний) запас товарів [56].

Існує ряд факторів, які мають великий вплив на асортимент підприємства в грошовому або в натуральному вираженні. І тому в асортиментному плані підприємства вказуються необхідні товари [18]. При способі «Список основних запасів» список повинен включати товари, передбачувані до поставки у звітному періоді, і товари, які є на даний момент у підприємства.

Виявивши ті групи товарів, запас яких необхідно поповнювати постійно, виробнику необхідно включити в основний перелік запасів.

У разі, коли планується товарний запас за конкретними моделями, буде виправданим поділ їх на конкретні групи із зазначенням кольору, розміру, фасону та інших відмінних характеристик товарів.

З результатів цього аналізу, виділивши основні товарні групи, можна розпочати виділення характеристик конкретних моделей. Наприклад, фахівець із закупівлі товарів, який підтримує оптимальну кількість товару на складі, може здійснювати додаткові замовлення, ґрунтуючи свої закупівлі на різних нецінових факторах.

1.3. Методи та підходи до управління стійкістю підприємства в умовах кризи

Управління стійкістю підприємства в умовах кризи вимагає застосування специфічних методів та підходів, спрямованих на забезпечення виживання підприємства, зменшення негативних наслідків кризових ситуацій та відновлення його функціонування. Ось декілька методів та підходів, які застосовуються в управлінні стійкістю підприємства в умовах кризи [47]:

1) аналіз ризиків. Проведення комплексного аналізу ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні загрози та визначити їх вплив на підприємство. Це допомагає розробити стратегії та плани дій для зменшення ризиків і підвищення стійкості підприємства;

2) фінансове управління. Ефективне фінансове управління включає оптимізацію витрат, планування кеш-потоків, пошук додаткових джерел фінансування та мінімізацію фінансових ризиків. Це допомагає забезпечити фінансову стабільність підприємства під час кризових періодів;

3) управління змінами. Гнучкість та здатність до адаптації є ключовими аспектами управління стійкістю підприємства в умовах кризи. Розробка та впровадження стратегій змін, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та створення комунікаційних механізмів сприяють успішній адаптації підприємства до нових умов.

На розвиток підприємства впливають як зовнішні, і внутрішні чинники. Зовнішні чинники підлягають вивченню та аналізу, але вплинути на них торгова організація фактично не може, відповідно приймає їх до уваги, підлаштовуючись під існуючі реалії.

Прийняття та обґрунтування господарських рішень є складним та відповідальним процесом, який потребує застосування різноманітних методів та інструментів. Для цього необхідно проводити аналіз ситуації та визначати можливі наслідки кожного варіанту рішення.

Один з найпоширеніших методів прийняття рішень – це SWOT-аналіз, що означає аналіз сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз. Цей метод дозволяє зробити оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток бізнесу та визначити переваги та недоліки певної стратегії.

Ще один ефективний метод – це метод дерева рішень, який дає змогу визначити кінцеву мету та розглянути всі можливі варіанти дій для досягнення цієї мети. Цей метод допомагає уникнути необґрунтованих рішень та визначити найбільш оптимальний варіант.

Крім того, для прийняття та обґрунтування господарських рішень можна використовувати методи аналізу варіантів, методи порівняльного аналізу, методи експертних оцінок та інші.

Найбільш поширеними інструментами для обґрунтування господарських рішень є фінансовий аналіз, бюджетування та розрахунок показників ефективності. Ці інструменти допомагають оцінити фінансову стабільність компанії, визначити можливі ризики та прибутковість проєктів, а також встановити мету й досягти її шляхом планування бюджету.

Основними зовнішніми факторами впливу на комерційну діяльність роздрібних торгових підприємств є: рівень доходів населення, процентна ставка банківського кредиту, інфляційні процеси, рівень розвитку конкурентних відносин, норми оподаткування, безробіття тощо. Найбільш значущий чинник політичного характеру – ставлення уряду до галузей економіки та регіонів держави.

Позитивний вплив у сумі товарообороту надає збільшення обсягу надходження товарів, зменшення іншого вибуття товарів та його залишку наприкінці періоду. Коли попит та пропозиція вивчені, виробнику необхідно визначити максимальну та мінімальну ціну, необхідну для реалізації товарів, робіт чи послуг, а також обсяги їх поставок на ринок. Альтернативні можливості можуть ґрунтуватися на ресурсах, що впливають на збільшення собівартості продукції, що випускається, і як наслідок – облік усіх факторів,

що впливають на попит і пропозицію, може позитивно позначитися на вартості.

Існує безліч нецінових факторів, які можуть впливати на планування товарообороту підприємства:

- купівельні переваги та прихильності;
- обсяг покупців на конкретному ринку;
- поведінка покупців;
- ціна на товари замітники та доповнюючі товари;
- очікування покупців;
- політика держави;
- політика оподаткування, ставки за відсотками, кредити;
- валютні курси;
- наявність виробників аналогічних товарів, робіт чи послуг;
- технологія виробництва;
- можливість альтернативного вживання комплектуючих;
- деномінація;
- погодні умови;
- знижки на товар і т.п.

Розглянемо докладніше перераховані вище фактори.

Перший – купівельні переваги і прихильності. Вони можуть відобразити зміну смаків та доходів покупців. До основних характеристик досліджень питання споживчих переваг можна віднести ціну, корисність та цінність [51].

Корисність – це стан задоволення споживача, яке виникає в нього після використання того чи іншого товару, роботи чи послуги. Необхідно враховувати при цьому логіку поведінки покупців на ринку, яку передбачити не завжди можливо.

Оскільки при стабільному заробітку, споживач може намагатися купувати комплект товарів, робіт чи послуг, що найбільше відповідає його потребам та міркуванням корисності придбаного. Проте, коли купівельну

потребу буде задоволено, може намічатися зниження корисності товару. З цією метою необхідно провести маркетингові дослідження купівельних переваг, щоб визначити точку рівноваги між перерахованими характеристиками [46].

На підставі даного дослідження, ціну необхідно встановити так, щоб корисність та цінність відповідали цільовій аудиторії. В даному випадку покупець може наслідувати основну масу споживачів, копіюючи дії інших клієнтів.

Заробітна плата покупців може виражатися у конкретних грошових коштах, а й у відсотках за банківськими вкладами, іншим доходам за певний період. Відповідно придбання товарів, робіт чи послуг безпосередньо може залежати від величини доходу, оскільки покупця часто стримує у придбанні заробітної плати, а також тимчасовий період.

Так, наприклад, купівельна спроможність зростає у такі дні, як п'ятниця, субота, неділя та понеділок, а у вівторок, середу та четвер, відповідно – падає. Рівень заробітної плати покупців є одним із основних нецінових факторів, що впливають на планування товарообороту підприємства. Зростання рівня доходів покупців може позитивно позначитися на можливості купувати, оскільки наявність достатньої кількості коштів на придбання товарів, робіт чи послуг може зробити виробництво окупним.

Рекомендується проводити оцінку ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві шляхом порівняння прогнозних та фактичних значень показників оцінки стану структурних підрозділів та підприємства в цілому. Це дозволяє зробити висновки про необхідність вдосконалення методологічного забезпечення антикризового управління [10].

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства був проведений за допомогою методики експрес-діагностики та фундаментальної діагностики, що підтверджує необхідність практичного впровадження системи антикризового управління.

Важливо відзначити, що проведення діагностики на підприємстві надає можливість:

- систематично моніторити реальний стан підприємства та акумулювати вплив усіх його видів діяльності;
- виявляти рівень збалансованості грошових потоків, оцінювати рух капіталу в економічному кругообігу;
- обґрунтовувати політику розподілу та використання прибутку;
- контролювати фінансові потоки, використання ресурсів згідно норм і нормативів, раціональність витрат;
- оцінювати напрями розвитку підприємства, враховуючи потреби в ресурсах;
- виявляти можливості підвищення ефективності функціонування підприємства на основі раціональної фінансової політики;
- передбачати можливість банкрутства та своєчасно розробляти заходи для поліпшення функціонування суб'єкта господарювання [55].

Двофакторна модель діагностики банкрутства є найпростішою, проте має свої недоліки. Основні недоліки цієї моделі включають такі обставини:

- 1) неможливість врахувати такі аспекти фінансового стану, як оборотність і рентабельність активів, зміни виручки від реалізації та інші;
- 2) неможливість визначити реальний рівень ліквідності підприємства за коефіцієнтом поточної ліквідності без аналізу в контексті показників виручки, дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Таким чином, ця двофакторна дискримінантна функція не забезпечує комплексну оцінку фінансового стану підприємства в контексті ризику неплатоспроможності. Тому достовірність результатів прогнозування ймовірності банкрутства, отриманих при її застосуванні, ставиться під сумнів [57].

Модель Е. Альтмана включає п'ять показників, які охарактеризовують різні аспекти фінансового стану підприємства. Ця модель використовує п'ять факторів або коефіцієнтів, які найбільш повно відображають фінансовий

потенціал підприємства порівняно з іншими моделями прогнозування ймовірності банкрутства. Крім того, значною перевагою цієї моделі є можливість виявлення кризових ситуацій на ранніх етапах. На нашу думку, вона має беззаперечні переваги перед іншими зарубіжними моделями.

До переваг моделі можна віднести наступне: простота розрахунків; невелика кількість показників, що забезпечують точність і якість результатів; доступність вихідних даних, які відображені у фінансових звітах; логічна послідовність дослідження; можливість прогнозування банкрутства та визначення ризикової зони, в якій знаходиться підприємство; в деяких випадках точність прогнозування становить 95% [52].

У 1977 році в Великобританії була розроблена прогнозна модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу, яка широко застосовується в міжнародній практиці. Ця модель включає чотири фактори.

Значення показників диференціюються наступним чином: менше 0,2 – кризовий, нестабільний фінансовий стан; від 0,2 до 0,3 – середній фінансовий стан; більше 0,3 – стабільний фінансовий стан, криза для підприємства не загрожує. Проте для моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу питання щодо надійності вагових коефіцієнтів для оцінювання фінансового стану в умовах вітчизняної економіки залишається відкритим [31].

Аналізуючи прогнозу чотирифакторну модель британських економістів, варто зазначити, що її прогностична точність вище, ніж у Z-критерію Е. Альтмана. У цій моделі ключове значення має показник, що відображає співвідношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань підприємства, чия вага перебільшує вагу інших коефіцієнтів у 3-4 рази. Аналогічно до аналітичної моделі Е. Альтмана, рівняння Р. Таффлера і Г. Тішоу також має «зону невизначеності», де значення інтегрального показника Y знаходиться в діапазоні від 0,2 до 0,3.

У 1972 році в Великобританії Р. Ліс запропонував модель прогнозування ризику неплатоспроможності. Подібно до Z-рахунку Е. Альтмана, модель прогнозування ризику неплатоспроможності Р. Ліса,

розроблена на основі емпіричних досліджень багатьох компаній Великобританії, має певні обмеження при її застосуванні на українських підприємствах.

Якщо модель Е. Альтмана базується на ринковій вартості акцій для погашення заборгованості, то Р. Ліс зосередився на розробці моделі, що ґрунтується на визначенні ефективності використання активів підприємства, які забезпечують погашення заборгованості [29].

Оскільки розрахунок коефіцієнта враховує загальну суму активів, не враховуючи їхню структуру залежно від ліквідності, така модель не дозволяє реально оцінити рівень ризику неплатоспроможності підприємств, а лише характеризує рівень загрози його автономності. Щодо українських підприємств, ця модель дає завищені оцінки, оскільки на підсумковий результат впливає прибуток від продажу, не враховуючи фінансову діяльність та податковий режим.

Отже, діагностика є важливою складовою антикризового управління підприємством і повинна проводитись заздалегідь, до появи ознак кризи. Це дозволяє господарюючому суб'єкту визначити обґрунтовані заходи, необхідні для запобігання фінансовій кризі або подолання наявної кризи.

Діагностика також дозволяє оцінити обсяги, масштаб та глибину кризи, проаналізувати можливості підприємства забезпечити фінансову стійкість та прогнозувати його подальший розвиток і т. д.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто поняття управління стійкістю підприємства, його особливості в системі антикризового управління та безпосередньо що являє собою антикризове управління, а також методи та підходи до управління стійкістю підприємства в умовах кризи. У результаті можна зробити наступні висновки.

Поняття управління стійкістю підприємства ґрунтується на забезпеченні довгострокового функціонування підприємства шляхом підтримки його конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості.

Антикризове управління – це процес прийняття та реалізації стратегій та дій, спрямованих на попередження кризових ситуацій або подолання вже наявних проблем на підприємстві.

Серед особливостей антикризового управління можна виділити наступні:

- зосередження на важливих завданнях;
- аналіз ризиків та можливостей;
- швидке прийняття рішень;
- гнучкість та адаптивність.

В управлінні фінансовою стійкістю підприємства застосовуються такі методи та підходи, як аналіз ризиків, фінансове управління, а також метод дерева рішень та SWOT-аналіз. Основою цих методів та підходів становлять розробка та впровадження нових стратегій, пошук нових джерел вирішення ситуації та фінансова гнучкість підприємства.

Щоб проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства, можна застосовувати модель Е. Альтмана, яка є простою в розрахунках, має невелику кількість показників (саме вони забезпечують точність і якість результатів), доступна до вихідних даних з фінансових звітів, логічна у послідовності дослідження, має можливість спрогнозувати банкрутство та визначити ризикові зони підприємства, а також у цієї моделі наявна висока точність прогнозування. Але при цьому в даній моделі неможливо врахувати такі аспекти фінансового стану, як оборотність і рентабельність активів, зміни виручки від реалізації та інші. Також неможливо визначити реальний рівень ліквідності підприємства за коефіцієнтом поточної ліквідності без аналізу в контексті показників виручки, дебіторської та кредиторської заборгованостей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сучасний вітчизняний ринок насичений великою кількістю підприємств, які займаються виробництвом молочних продуктів, що представлені десятками найменувань та сортів сирів, молока, масла, кефіру, сметани, йогуртів, ряжанки та інших молочних товарів. ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним з провідних підприємств харчової галузі, зокрема молочної промисловості, яке виробляє різноманітний асортимент продукції [42].

Під час аналізу історичних даних на веб-сайті «Молочного Альянсу» можна побачити, що Пирятинський сирзавод було засновано ще у 1920 році у місті Пирятин [42]. Тоді підприємство було призначене для виробництва масла та сиру, і воно функціонувало з обмеженими виробничими можливостями. Після військових дій в 1952-1954 рр. підприємство розширило свої виробничі потужності. У 1969-1973 рр. Пирятинський сирзавод відбудував нову споруду з більшими виробничими можливостями.

У 2005 році Пирятинський сирзавод приєднався до компанії «Молочний Альянс» та пройшов повну модернізацію обладнання. Завод придбав провідне устаткування у країнах-виробниках (Іспанії, Польщі та Німеччині) [42]. Починаючи з 2007 року, завод впроваджує нову, повністю автоматизовану лінію формування і пресування сирів від іспанської компанії «Fibosa».

За рахунок нового обладнання, потужності з переробки молока на твердий сир зросли, що дозволяє виробляти 50 тонн готової продукції на добу. Підприємство забезпечує стабільний випуск якісної продукції завдяки високому рівню механізації, автоматизації, санітарії та гігієни виробництва, а також високому рівню кваліфікації працівників. Кожного року Пирятинський

сирзавод збільшує обсяги виробництва та розширює свої ринки збуту.

У 2012 році Пирятинський сирзавод успішно пройшов ресертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005, які стосуються системи менеджменту якості та безпеки харчових продуктів відповідно [42].

Компанія отримує подібний вид сертифікату щороку. З початку 2015 року підприємство отримало також міжнародні сертифікати від центру дослідження та сертифікації Халяль «Альрайд» на 38 найменувань, включаючи тверді сири, молочні продукти та сухі молочні продукти, які відповідають ісламським канонічним нормам.

Ці сертифікати дозволяють компанії експортувати свою продукцію під торговою маркою «Пирятин» в країни арабо-мусульманського світу. Оскільки для виготовлення продуктів не використовується молокозгортуючий фермент тваринного походження, такі продукти можуть споживати не тільки віруючі мусульмани, але й вегетаріанці. Пирятинський сирзавод, як і інші підприємства групи «Молочний альянс», використовує мікробіальний фермент.

У 2017 році, приватне акціонерне товариство пройшло процес реорганізації та стало товариством з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод», який має адресу у Полтавській області, Пирятинському районі, по вулиці Сумській, 1.

Компанія є членом групи компаній «Молочний Альянс», яка складається з провідних та потужних підприємств з виробництва сирів, незбираномолочної та кисломолочної продукції, збирання та обробки молока та молочної продукції, а також компаній, що здійснюють реалізацію продукції в Україні та за її межами.

До складу цієї групи також входять ТДВ «Яготинський маслозавод», філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», Золотоніський маслоробний комбінат і ТДВ «Баштанський сирзавод». «Молочний Альянс» є лідером українського молочного ринку та випускає свою продукцію під

такими брендами, як «Молочний альянс», «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей» та «Златокрай».

Основними цілями діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», розташованого у Пирятинському районі Полтавської області, є задоволення потреб споживачів у товарах та послугах, забезпечення соціально-економічних інтересів учасників товариства та отримання прибутку від виробництва та реалізації продукції та послуг [42].

Підприємство зосереджується на задоволенні соціальних потреб в продовольчих молочних товарах, забезпеченні ефективної переробки молока, закупівлі сировини у населення та сільгоспідприємств для виробництва високоякісної продукції.

Основними напрямками діяльності Пирятинського сирзаводу є [42]:

- виробництво твердих і плавлених сирів;
- виробництво тваринного масла, продуктів з незбираного молока;
- виробництво сухої молочної сироватки;
- оптово-роздрібна та фірмова торгівля;
- виробництво інших продовольчих товарів.

Підприємство активно бере участь в різних конкурсах та виставках, де демонструє свою продукцію. За даними аналізу, компанія має 52 нагороди та відзнаки за якість продукції, яку виробляє під торговою маркою «Пирятин». Ці товари добре відомі в усіх регіонах України, так як їх можна придбати як у супермаркетах, так і в інших продуктових магазинах [60].

У 2017-2018 рр. підприємство розпочало новий етап удосконалення свого бренду, зокрема ребрендинг торгової марки «Пирятин». Для цього підприємство звернулося до української маркетингової організації «Fedoriv», яка провела консультації з метою зміни позиціонування та стратегії компанії.

На рисунку 2.1 зображено старий та новий формати логотипу торгової марки «Пирятин».

Отже, оновлена упаковка під брендом «Пирятин» має яскравий дизайн з бургундським та синім кольорами, що складають систему змінних патернів.



Рис. 2.1. Старий та новий логотип ТМ «Пирятин»

Джерело: складено авторкою на основі даних підприємства

На упаковці також зображений новий логотип, що став смайлом з двома дугами, що символізують очі.

Цей дизайн створений для твердих сирів і підсилює задоволення споживача від продукту. Маркетинговий директор холдингу зазначила, що любов до продукту потрібно демонструвати завжди, тому компанія адаптується до нових форматів, реалій, трендів та вимог споживача, змінюючи свій дизайн бренду.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура (додаток А). Після аналізу цієї структури, можна зазначити, що вона відповідає завданням та цілям підприємства і всі функції управління здійснюються на високому рівні.

Організаційна структура, яка використовує лінійно-функціональну модель, має декілька переваг. Серед них можна виділити високу компетентність фахівців, зменшення дублювання у виконанні управлінських функцій, стандартизацію та 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, некоординацію рішень головних спеціалістів та їхню боротьбу за пріоритет, що може призводити до конфліктів у колективі.

Організаційна структура товариства має три рівні управління:

- вищий рівень включає виконавчий орган та керівників виробничих підрозділів;
- середній рівень управління складається з керівників виробничих та обслуговуючих підрозділів;
- нижчий рівень управління включає безпосередньо виробничі та обслуговуючі підрозділи.

Велику увагу потрібно приділити кадровому потенціалу. Високий рівень корпоративної культури робить підприємство бажаним робочим місцем для працівників та допомагає утримувати їх в організації. В результаті роботи працівників підприємство набуває доброї репутації.

Основними завданнями кадрової політики є забезпечення умов реалізації прав і обов'язків громадян, формування і підтримання ефективної роботи трудового колективу, раціональне використання трудового потенціалу, своєчасне забезпечення персоналом необхідної якості та кількості.

Кадрова політика підприємства є активною і орієнтованою на постійне удосконалення.

Адміністрація регулярно вивчає ситуацію на ринку, розробляє та коригує програми відповідно до внутрішніх та зовнішніх факторів. Відділ кадрів володіє не лише інструментами для діагностики персоналу, але й може прогнозувати кадрову ситуацію на середньо- та довгострокові періоди. У програмах розвитку підприємства включені коротко-, середньо- та довгострокові прогнози потреби в кадрах (у якості та кількості).

2.2. Аналіз показників фінансового стану підприємства

У 2020 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» мало обсяг виручки в розмірі 1 371 020 тис. грн. На кінець досліджуваного періоду (2022 р.) виручка зросла до 1 753 605 тис. грн., що на 27,91% перевищує показник

початку аналізу. Це свідчить про здатність підприємства працювати в складних економічних умовах, використовувати конкурентні переваги та задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку.

Такий ріст виручки призводить до більшого фінансового потенціалу підприємства для покриття постійних і змінних витрат, стимулювання результативних співробітників, погашення фінансових зобов'язань та вирішення інших оперативних і стратегічних завдань.

Також зростання ефективності господарських процесів на підприємстві підтверджується збільшенням чистого доходу, який зростав швидше (на 27,91%) порівняно із собівартістю (зростання на 22,9% протягом 2020-2022 рр.). Важливо продовжувати підтримувати таку позитивну динаміку, що дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» досягти значних фінансових результатів.

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ефективною.

У 2022 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало додатній валовий прибуток, який склав 227 136 тис. грн. порівняно з 129 005 тис. грн. у 2020 році. Це свідчить про ефективність операційних процесів, які створюють додану вартість у повсякденній діяльності трудового колективу. Як результат, підприємство має додаткові фінансові ресурси, які можуть бути використані на управлінські витрати, витрати на збут та фінансові витрати.

Операційна маржа підприємства є показником конкурентоспроможності, і високе значення цього показника свідчить про якісні товари та послуги, які надає підприємство, і забезпечує його стійке положення на конкурентному ринку.

У 2022 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» заробило 6,48 копійок операційного прибутку на кожну гривню продажу. Це свідчить про ефективну роботу управлінців, які постійно шукають можливості для поліпшення операційних процесів підприємства. Цей показник зростав протягом 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни за 2020-2021 рр.		Зміни за 2021-2022 рр.	
					Відхилення від рівня 2020 р., ±	Темп росту у % до рівня 2020 р.	Відхилення від рівня 2021 р., ±	Темп росту у% до рівня 2021 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 371 020,00	1 404 740,00	1 753 605,00	33720,00	102,46	348865,00	124,83
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 242 015,00	1 340 406,00	1 526 469,00	98391,00	107,92	186063,00	113,88
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	18 152,00	18 394,00	20 642,00	242,00	101,33	2248,00	112,22
4. Витрати на збут	тис. грн.	47 107,00	50 276,00	70 542,00	3169,00	106,73	20266,00	140,31
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис. грн.	1 307 274,00	1 409 076,00	1 617 653,00	310379,00	107,79	208577,00	114,80
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	64 229,00	-13 414,00	160 257,00	-77643,00	-20,88	173671,00	-1194,70
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	19 355,00	25 298,00	80 013,00	5943,00	130,71	54715,00	316,28
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	18 872,00	34 376,00	55 708,00	15504,00	182,15	21332,00	162,05
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис. грн.	63 746,00	-4 336,00	135 952,00	-68082,00	-6,80	140288,00	-3135,42
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	37 602,00	-42 257,00	113 548,00	-79859,00	-112,38	155805,00	-268,71

Продовж. табл. 2.1

Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни за 2020-2021 рр.		Зміни за 2021-2022 рр.	
					Відхилення від рівня 2020 р., ±	Темп росту у% до рівня 2020 р.	Відхилення від рівня 2021 р., ±	Темп росту у% до рівня 2021 р.
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	491059	566120,5	671807,5	75061,50	115,29	105687,00	118,67
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	103467,5	100494	135271,5	-2973,50	97,13	34777,50	134,61
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	100864	98903,5	92147,5	-1960,50	98,06	-6756,00	93,17
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	612	654	623	42	106,86	-31,00	95,26
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	90,59	95,42	87,05	4,83	105,33	-8,37	91,23
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	тис. грн.	13,59	14,20	19,03	0,61	104,49	4,83	133,99
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	тис. грн.	2240,23	2147,92	2814,78	-92,31	95,88	666,85	131,05
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	4,88	-0,31	8,40	-5,18	x	8,71	x
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	2,74	-3,01	6,48	-5,75	x	9,48	x
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	7,66	-7,46	16,90	-15,12	x	24,37	x
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	36,34	-42,05	83,94	-78,39	x	125,99	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Залучені основні засоби ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовуються більш інтенсивно в операційному процесі, що свідчить про зростаючу фондівдачу (19,03 порівняно з базовим значенням 14,20). У 2022 році кожна вкладена гривня в основні засоби дозволила виробити та реалізувати 19,03 гривень товарів і послуг.

У цілому в 2020-2022 рр. у ТОВ «Пирятинський сирзавод» мала місце тенденція зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг.

У 2020 р. обсяг середньорічна вартість активів становила 491 059 тис. грн. а вже в 2021 р. – 566 120,5 тис. грн., зростання на протязі 2021 р., склало 75 061,5 тис. грн., темп приросту склав 15,29%. У 2021 р. обсяг середньорічна вартість активів становила 566 120,5 тис. грн. а вже в 2022 р. – 671 807,5 тис. грн., зростання на протязі 2022 р., склало 105 687 тис. грн., темп приросту склав 18,67%.

У 2020 р. середньорічна вартість власного капіталу становила 103467,5 тис. грн. а вже в 2021 р. – 100 494 тис. грн., зменшення на протязі 2021 р., склало 2973,5 тис. грн., темп приросту склав -2,87%. У 2021 р. середньорічна вартість власного капіталу становила 100 494 тис. грн. а вже в 2022 р. – 135271,5 тис. грн., зростання на протязі 2022 р., склало 34 777,5 тис. грн., темп приросту склав 34,61%.

Динаміку виручки від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції представлено на рисунку 2.2.

З рисунку 2.2 видно, що співвідношення виручки від реалізації продукції і собівартості реалізованої продукції протягом 2020-2022 рр. кардинально не змінюється, але в 2022 р. змінюються тенденції розвитку. Підприємство розширює свою діяльність, показники зростають в позитивному напрямку.

Фінансові результати ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020 р. та 2022 р. мали позитивне значення, тобто діяльність підприємства за всіма видами була прибутковою. Негативним був фінансовий результат у 2021 р.

Деякі елементи активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» мали негативний

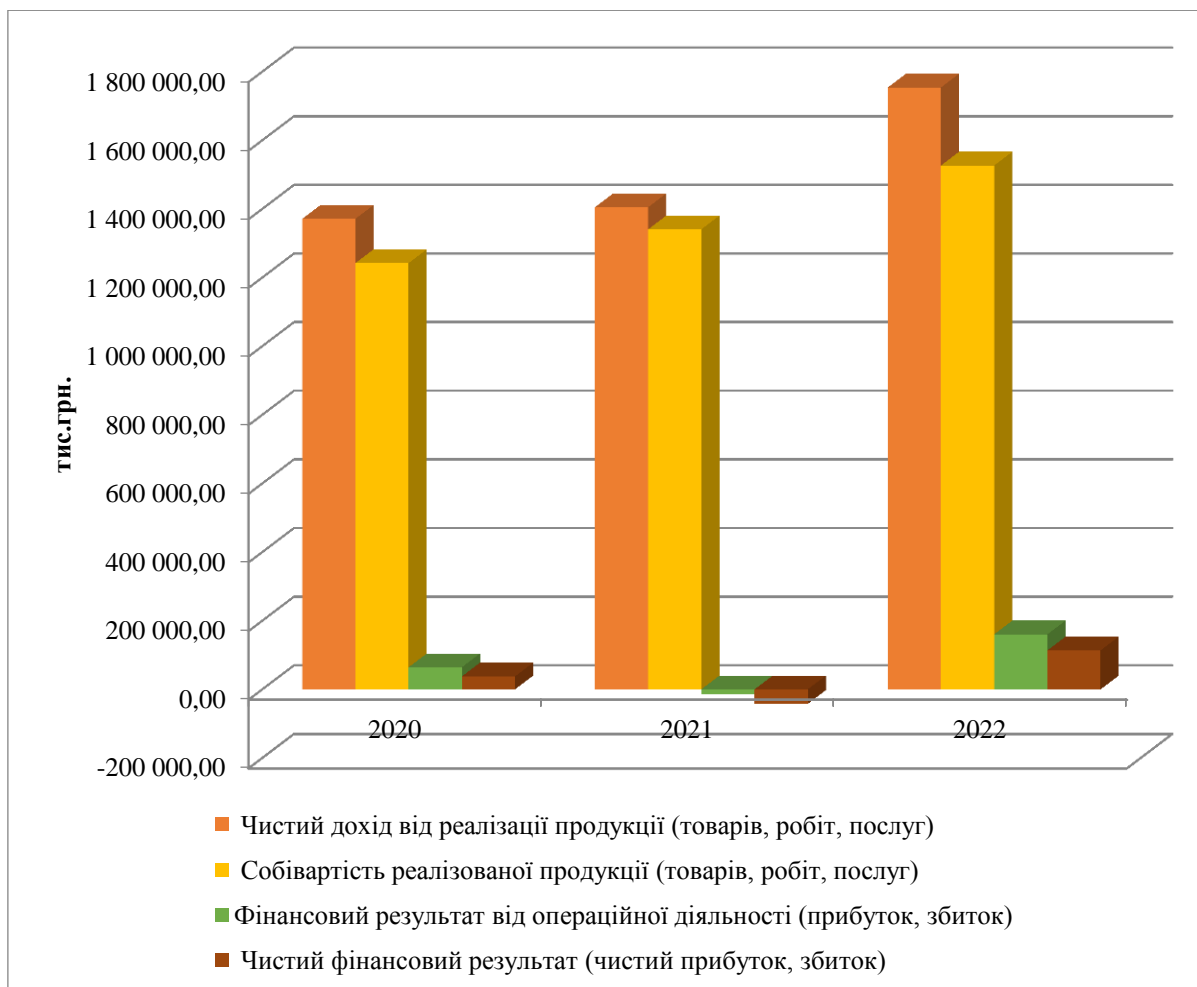


Рис. 2.2. Динаміка виручки від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.1

вплив на загальну суму активів:

- незавершене виробництво скоротилося на 75,73%;
- дебіторська заборгованість за виданими авансами знизилася на 11,57%;
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом скоротилася на 69,06%;
- інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 59,42%;
- інші оборотні активи зменшилися на 4,42%;
- нематеріальні активи скоротилися на 55,32%;
- основні засоби скоротилися на 13,62%.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Нематеріальні активи	2200	2146	983	-54	-1163	-2,45	-54,19	-55,32
Основні засоби:	99195	98612	85683	-583	-12929	-0,59	-13,11	-13,62
Інші необоротні активи	3846	2687	21059	-1159	18372	-30,14	683,74	447,56
Необоротні активи	103041	103445	107725	404	4280	0,39	4,14	4,55
Виробничі запаси	25181	28628	49441	3447	20813	13,69	72,7	96,34
Незавершене виробництво	15369	14116	3730	-1253	-10386	-8,15	-73,58	-75,73
Запаси	142425	263317	207823	120892	-55494	84,88	-21,08	45,92
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	96960	100643	156834	3683	56191	3,8	55,83	61,75
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	9053	17227	8006	8174	-9221	90,29	-53,53	-11,57
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	13108	6814	4055	-6294	-2759	-48,02	-40,49	-69,06
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	4	2	18	-2	16	-50	800	350
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	41207	92810	110861	51603	18051	125,23	19,45	169,03
Інша поточна дебіторська заборгованість	2765	2110	1122	-655	-988	-23,69	-46,82	-59,42
Гроші та їх еквіваленти	89403	40871	113022	-48532	72151	-54,28	176,53	26,42
Витрати майбутніх періодів	77	93	142	16	49	20,78	52,69	84,42
Інші оборотні активи	4321	2545	4130	-1776	1585	-41,1	62,28	-4,42
Оборотні активи	399323	526432	606013	127109	79581	31,83	15,12	51,76
Баланс	502364	629877	713738	127513	83861	25,38	13,31	42,08

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в щоденній діяльності компанії стало менш активним. За період з 2020 року до 2022 року, їх вартість скоротилася з 99 195 до 85 683 тис. грн. Однак одночасне зростання виручки і зниження вартості основних засобів свідчить про оптимізацію структури наявного обладнання та інших активів компанією. Це дозволяє звільнити фінансові ресурси, які були вкладені в менш продуктивні активи.

Також підвищення чистого доходу ТОВ «Пирятинський сирзавод» і скорочення рівня запасів свідчать про використання більш ефективних методик управління. Компанія постійно шукає можливості звільнення фінансових ресурсів, які були залучені до запасів, щоб їх можна було використовувати в інших напрямках. У цілому управління запасами стало більш ефективним у період з 2020-2022 рр.

Хоча спостерігається швидке зростання обсягу дебіторської заборгованості за товарами та послугами, яке перевищує темпи зростання чистого доходу, відношення до таких процесів неоднозначне.

Збільшення дебіторської заборгованості за наданими товарами і послугами призводить до скорочення доступного оборотного капіталу підприємства, оскільки залишається менше ресурсів на закупівлю запасів, активну маркетингову діяльність та інші потреби. Проте, дебіторська заборгованість за наданими товарами і послугами може бути також інструментом стимулювання збуту.

Якщо підприємство має чіткий зв'язок, тобто надає додаткові товарні кредити та можливість відстрочки платежів за послуги, що призводить до збільшення доходу, при цьому зберігаючи високу якість дебіторської заборгованості, то варто продовжувати таку політику. В іншому випадку, необхідно надавати можливість відстрочки платежів тільки надійним клієнтам з бездоганною історією співпраці.

Основною метою комерційного підприємства є досягнення прибутку, що сприяє збільшенню власного капіталу. За період 2020-2022 рр. власний

Таблиця 2.3

Динаміка джерел фінансування ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	13350	13350	13350	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	49	28	7	-21	-21	-42,86	-75	-85,71
Резервний капітал	2507	2507	2507	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	106352	62845	175949	-43507	113104	-40,91	179,97	65,44
Власний капітал	122258	78730	191813	-43528	113083	-35,6	143,63	56,89
Інші довгострокові зобов'язання	89329	102921	184595	13592	81674	15,22	79,36	106,65
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	89329	102921	184595	13592	81674	15,22	79,36	106,65
Короткострокові кредити банків	93424	83514	62336	-9910	-21178	-10,61	-25,36	-33,28
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	696	306	3141	-390	2835	-56,03	926,47	351,29
Поточна кредиторська заборгованість за товари	79426	91004	70364	11578	-20640	14,58	-22,68	-11,41
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1134	1077	3738	-57	2661	-5,03	247,08	229,63
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1092	1021	1464	-71	443	-6,5	43,39	34,07
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	3900	3828	5003	-72	1175	-1,85	30,69	28,28
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3590	413	444	-3177	31	-88,5	7,51	-87,63
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	97363	255896	175517	158533	-80379	162,83	-31,41	80,27
Поточні забезпечення	7386	7984	10509	598	2525	8,1	31,63	42,28
Інші поточні зобов'язання	2763	3180	4811	417	1631	15,09	51,29	74,12
Поточні зобов'язання і забезпечення	290777	448226	337330	157449	-110896	54,15	-24,74	16,01
Баланс	502364	629877	713738	127513	83861	25,38	13,31	42,08

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

капітал ТОВ «Пирятинський сирзавод» зріс на 56,89%, досягнувши 191 813 тис. грн. Загальний обсяг доступних джерел фінансування для активів підвищився на 42,08%, завдяки зростанню власного капіталу, довгострокових зобов'язань (на 106,65%) і короткострокових зобов'язань (на 16,01%). Це робить ТОВ «Пирятинський сирзавод» більш фінансово маневреним для активної операційної та інвестиційної діяльності.

Стабільний обсяг резервного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшує довіру різних господарських партнерів, зокрема інвесторів, які придбали облігації підприємства. Резервний фонд також може використовуватися для покриття непередбачуваних збитків, забезпечуючи стійкість підприємства.

Збільшення короткострокових і довгострокових позикових коштів у ТОВ «Пирятинський сирзавод» надає підприємству фінансову гнучкість, але при цьому також зростає боргове навантаження. Враховуючи обмеженість позикових коштів, важливо працювати над збільшенням власного капіталу.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги в ТОВ «Пирятинський сирзавод» зменшується. Однак, без додаткового аналізу управлінської звітності, неможливо однозначно оцінити вплив цього процесу на фінансове становище підприємства. Товарне кредитування та відстрочка платежу можуть бути ефективними джерелами фінансування для поповнення обігового капіталу. Однак постачальники можуть оцінювати ризик невчасного погашення зобов'язань і підвищувати ціни, що може негативно вплинути на собівартість товарів і послуг. Тому використання товарних кредитів та відстрочки платежу за послуги може бути доцільним, але потребує врахування інтересів постачальників.

У 2020 році ТОВ «Пирятинський сир завод »отримало 1 371 020 тис. грн. виручки. На кінець досліджуваного періоду в 2022 році виручка становила 1 753 605 тис. грн., що на 27,91% вище, ніж на початку аналізованого періоду. Це свідчить про здатність підприємства працювати в складних економічних умовах, використовувати свої конкурентні переваги та

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1371020	1404740	1753605	33720	348865	2,46	24,84	27,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1242015	1340406	1526469	98391	186063	7,92	13,88	22,90
Валовий: прибуток	129005	64334	227136	-64671	162802	-50,13	253,06	76,07
Інші операційні доходи	19355	25298	80013	5943	54715	30,71	216,28	313,4
Адміністративні витрати	18152	18394	20642	242	2248	1,33	12,22	13,72
Витрати на збут	47107	50276	70542	3169	20266	6,73	40,31	49,75
Інші операційні витрати	18872	34376	55708	15504	21332	82,15	62,05	195,19
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	64229	0	160257	-64229	160257	-100	-	149,51
збиток	0	-13414	0	-13414	13414	-	-100	-
Інші фінансові доходи	1306	2063	746	757	-1317	57,96	-63,84	-42,88
Інші доходи	84	5031	5063	4947	32	5889,29	0,64	5927,38
Фінансові витрати	27995	31010	38557	3015	7547	10,77	24,34	37,73
Інші витрати	22	4927	5086	4905	159	22295,45	3,23	23018,18
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	37602	0	122423	-37602	122423	-100	-	225,58
збиток	0	-42257	0	-42257	42257	-	-100	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	-8875	0	-8875	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	37602	0	113548	-37602	113548	-100	-	201,97
збиток	0	-42257	0	-42257	42257	-	-100	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

задовольняти потреби свого цільового ринкового сегмента. Це забезпечує підприємству більше фінансових ресурсів для покриття постійних і змінних витрат, стимулювання ефективних співробітників, погашення фінансових зобов'язань та вирішення інших оперативних та стратегічних завдань.

Показник чистого доходу підприємства, який зростає швидше (на 27,91%) від собівартості (на 22,9% за період 2020-2022 рр.), свідчить про покращення ефективності господарських процесів. Важливо зберігати цю позитивну динаміку для досягнення значних фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Валовий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022 році склав 227 136 тис. грн. порівняно з 129 005 тис. грн. в 2020 році, що свідчить про ефективні операційні процеси, які створюють додаткову вартість у повсякденній діяльності колективу працівників. У результаті залишаються додаткові кошти, які можна використовувати на управлінські витрати, витрати на збут та фінансові витрати.

Управлінські рішення, що стосуються операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», виявилися ефективними, оскільки спостерігається значне зростання на 149,51% прибутку від операційної діяльності. Це свідчить про наявність фінансових ресурсів для погашення фінансових зобов'язань і отримання чистого прибутку.

Остаточний фінансовий результат діяльності підприємства є ключовим показником, що свідчить про його здатність створювати додану вартість та займати стабільну позицію на ринку завдяки якісним бізнес-процесам. Чистий прибуток формується в результаті усіх управлінських рішень, прийнятих протягом аналізованого періоду, а також впливу об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. У 2020 році чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» склав 37 602 тис. грн., а вже у 2020 році він досягнув 113 548 тис. грн.

Позитивна динаміка показника ТОВ «Пирятинський сирзавод» (зростання у 201,97%) свідчить про здатність підприємства збільшувати

обсяг залученого власницького капіталу та стійко функціонувати на ринку протягом тривалого періоду.

Таблиця 2.5

Структура активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Нематеріальні активи	0,44	0,34	0,14	-0,1	-0,2	-0,3
Основні засоби:	19,31	15,66	12	-3,65	-3,66	-7,31
Інші необоротні активи	0,77	0,43	2,95	-0,34	2,52	2,18
Необоротні активи	20,51	16,42	15,09	-4,09	-1,33	-5,42
Виробничі запаси	5,01	4,55	6,93	-0,46	2,38	1,92
Незавершене виробництво	3,06	2,24	0,52	-0,82	-1,72	-2,54
Запаси	28,35	6,79	7,45	-21,56	0,66	-20,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19,3	15,98	21,97	-3,32	5,99	2,67
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1,8	2,73	1,12	0,93	-1,61	-0,68
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,61	1,08	0,57	-1,53	-0,51	-2,04
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	8,2	14,73	15,53	6,53	0,8	7,33
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,55	0,33	0,16	-0,22	-0,17	-0,39
Гроші та їх еквіваленти	17,8	6,49	15,84	-11,31	9,35	-1,96
Витрати майбутніх періодів	0,02	0,01	0,02	-0,01	0,01	0
Інші оборотні активи	0,86	0,4	0,58	-0,46	0,18	-0,28
Оборотні активи	79,49	83,58	84,91	4,09	1,33	5,42
Баланс	100	100	100	0	0	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

На кінець 2020 року активи ТОВ «Пирятинський сирзавод» склалися з необоротних активів на 20,51% та оборотних активів на 79,49%.

Приблизно 12% фінансових ресурсів підприємства було інвестовано в основні засоби, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Це означає, що в разі зміни ринкової ситуації або зниження попиту на основні продукти та послуги, ТОВ «Пирятинський сирзавод» може зустріти труднощі у швидкій адаптації своїх виробничих та збутових процесів. З іншого боку, це також зменшує ризик зупинки діяльності через необхідність оплати

орендної плати на наступний місяць.

Фінансові інвестиції ТОВ «Пирятинський сирзавод» були значними, що вказує на продуману фінансову політику підприємства. За обліковими даними, вони становили 15,84% загальної суми балансу. Це свідчить про раціональне використання вільних фінансових ресурсів шляхом інвестування в інструменти, що забезпечують додатковий фінансовий дохід, особливо в умовах обмежених можливостей для розширення.

Важливо для підприємства впровадити системну політику управління взаємовідносинами з клієнтами, які забирають значну частину його капіталу. Це відображається в частці дебіторської заборгованості, яка складає 21,97%, і включає товарні кредити для клієнтів і надані права відстрочки за отримані послуги.

Структура джерел фінансування активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» формується під впливом різних факторів, таких як вартість банківських кредитів на ринку, пропозиції товарного кредитування постачальниками, власних бажань власників та ухвалених менеджментом підприємства рішень. У 2020 році джерела фінансування склалися з 57,88% короткострокових зобов'язань, 17,78% довгострокових зобов'язань та 24,34% власного капіталу.

На кінець 2022 року структура джерел фінансування зазначеного ТОВ змінилася. Короткострокові зобов'язання склали 47,26%, довгострокові зобов'язання – 25,86%, а власний капітал – 26,87%.

Зазначена компанія все ще залежить від зовнішніх кредиторів, оскільки власний капітал становить незначну частину джерел фінансування активів. Це може підвищити ризик для підприємства як позичальника, оскільки інтереси банків та інших партнерів не будуть захищені у разі банкрутства.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має значну частку нерозподіленого прибутку в загальній структурі фінансування активів, що свідчить про успішну та ефективну діяльність компанії протягом тривалого періоду. Це сприяло зростанню власного капіталу завдяки нерозподіленому прибутку.

Таблиця 2.6

**Структура джерел фінансування ТОВ «Пирятинський сирзавод»
в 2020-2022 рр., %**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	2,66	2,12	1,87	-0,54	-0,25	-0,79
Додатковий капітал	0,01	0	0	-0,01	0	-0,01
Резервний капітал	0,5	0,4	0,35	-0,1	-0,05	-0,15
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	21,17	9,98	24,65	-11,19	14,67	3,48
Власний капітал	24,34	12,5	26,87	-11,84	14,37	2,53
Інші довгострокові зобов'язання	17,78	16,34	25,86	-1,44	9,52	8,08
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	17,78	16,34	25,86	-1,44	9,52	8,08
Короткострокові кредити банків	18,6	13,26	8,73	-5,34	-4,53	-9,87
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0,14	0,05	0,44	-0,09	0,39	0,3
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15,81	14,45	9,86	-1,36	-4,59	-5,95
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,23	0,17	0,52	-0,06	0,35	0,29
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,22	0,16	0,21	-0,06	0,05	-0,01
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,78	0,61	0,7	-0,17	0,09	-0,08
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0,71	0,07	0,06	-0,64	-0,01	-0,65
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	19,38	40,63	24,59	21,25	-16,04	5,21
Поточні забезпечення	1,47	1,27	1,47	-0,2	0,2	0
Інші поточні зобов'язання	0,55	0,5	0,67	-0,05	0,17	0,12
Поточні зобов'язання і забезпечення	57,88	71,16	47,26	13,28	-23,9	-10,62
Баланс	100	100	100	0	0	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Збільшення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів призводить до підвищення ризиків та боргового навантаження, однак водночас дозволяє більш повно використовувати наявний господарський, виробничий та збутовий потенціал підприємства. Тому, якщо ТОВ «Пирятинський сирзавод» має достатньо високу маржу, раціонально продовжувати залучати додаткові фінансові ресурси для інтенсифікації

основної діяльності. Наразі довгострокові та короткострокові позикові кошти становлять 73,13% від загального фінансування.

Таблиця 2.7

**Динаміка чистих активів ТОВ «Пирятинський сирзавод»
в 2020-2022 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Необоротні активи	103041	103445	107725	404	4280	0,39	4,14	4,55
Оборотні активи	399323	526432	606013	127109	79581	31,83	15,12	51,76
Довгострокові зобов'язання	89329	102921	184595	13592	81674	15,22	79,36	106,65
Короткострокові зобов'язання	290777	448226	337330	157449	-110896	54,15	-24,74	16,01
Всього чистих активів	122258	78730	191813	-43528	113083	-35,6	143,63	56,89

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Фінансове становище власників ТОВ «Пирятинський сирзавод» зміцнюється протягом 2020-2022 рр., оскільки після відрахування зобов'язань виявляється зростання обсягу чистих активів на 56,89%. Це свідчить про ефективну бізнес-модель підприємства.

Таблиця 2.8

**Капітал ТОВ «Пирятинський сирзавод» в розрізі тривалості
використання в 2020-2022 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Постійний капітал	122258	78730	191813	-43528	113083	-35,6	143,63	56,89
Сталі зобов'язання	89329	102921	184595	13592	81674	15,22	79,36	106,65
Мобільні зобов'язання	290777	448226	337330	157449	-110896	54,15	-24,74	16,01

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Накопичення постійної частини капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшилося на 56,89% протягом 2020-2022 рр., створюючи необхідні резерви для стійкої діяльності у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.9

Елементи майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Розрахунково-грошова частина майна	256898	263115	398190	6217	135075	2,42	51,34	55
Виробнича частина майна	141391	144043	159913	2652	15870	1,88	11,02	13,1
Нематеріальне майно	2200	2146	983	-54	-1163	-2,45	-54,19	-55,32
Всього	502364	629877	713738	127513	83861	25,38	13,31	42,08

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Роль зовнішніх постачальників довгострокових фінансових ресурсів у ТОВ «Пирятинський сирзавод» зростає, що підтверджується збільшенням стійких зобов'язань на 106,65%.

Збільшення суми мобільних зобов'язань ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 16,01% протягом 2020-2022 рр. дозволяє покрити частину обігового капіталу, але водночас призводить до зростання фінансових ризиків. Тому важливо прогнозувати грошові потоки, принаймні на короткострокову перспективу, щоб своєчасно приймати заходи для їх балансування.

На кінець 2022 року, поточна вартість розрахунково-грошової частини майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» становила 398 190 тис. грн. Зазначено, що нульова вартість припадала на товарне майно в кінці періоду дослідження, тоді як виробнича частина майна становила 159 913 тис. грн. У 2022 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» не здійснювало активного оновлення своїх основних засобів, що може мати наслідком зниження його виробничого потенціалу.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників майнового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод»
у 2020-2022 рр.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Частка обігових виробничих фондів у оборотних активах	0,1	0,08	0,09	-0,02	0,01	-20	12,5	-10
Частка основних засобів у активах	0,19	0,16	0,12	-0,03	-0,04	-15,79	-25	-36,84
Коефіцієнт зносу основних засобів	0	0	0	0	0	-	-	-
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,06	0,03	-	-0,03	-	-50	-
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0	0	0	0	0	-	-	-
Коефіцієнт мобільності активів	3,88	5,09	5,63	1,21	0,54	31,19	10,61	45,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Для аналізу маркетингової діяльності підприємства скористаємося кількісними показниками та якісними характеристиками (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Бальна оцінка маркетингової діяльності (100-бальна шкала)

№	Якісні характеристики	Кількісні показники	Оцінка експертів ТОВ «Пирятинський сирзавод»
1	Привабливість асортименту	Рентабельність маркетингу	70
2	Якість обслуговування клієнтів	Коефіцієнт відгуку	70
3	Рівень інформованості покупця про продукт	Ефективність рекламних витрат	60
4	Рівень задоволення клієнта	Коефіцієнт знижок	70
5	Рівень організації маркетингового відділу на підприємстві	Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника маркетингу	80
6	Рівень підготовки працівників відділу маркетингу Персональні зв'язки з клієнтами	Коефіцієнт скасування замовлень Коефіцієнт рекламаций	60
7	Якість проведеного маркетинговим відділом аналізу кон'юнктури ринку	Обсяг реалізації продукції на одного працівника маркетингу	75

Продовж. табл. 2.11

№	Якісні характеристики	Кількісні показники	Оцінка експертів ТОВ «Пирятинський сирзавод»
8	Точність прогнозів ринкової кон'юнктури та показників діяльності підприємства	Питома вага витрат на заробітну плату працівників маркетингу	80
9	Відповідність цін споживчим якимостям товару з погляду покупця	Питома вага працівників, що займаються маркетингом	85
	Всього середня оцінка за напрямом діяльності		72,22

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Інтегральна оцінка є ефективним механізмом аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств. Це зумовлює важливість визначення інтегральної оцінки фінансового стану підприємства і актуальність питань, пов'язаних з розробкою нових і поліпшенням існуючих методик її проведення.

Експертним методом були визначені стандартні значення фінансових показників та їх вагові коефіцієнти, які відображені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Стандартні значення фінансових показників та їх вагові коефіцієнти після формалізації процесу формування інтегральної оцінки

Показник	ω_i	α_i
Показники ефективності використання капіталу, К		
Прибутковість поточних активів	6	0,1
Ефективність використання власного капіталу	2	0,06
Загальна рентабельність продукції	10	0,1
Рентабельність продажу за чистим прибутком	4	0,05
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	2,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5
Показники платоспроможності та ліквідності, Y		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,2
Коефіцієнт покриття	2	0,7
Показники фінансової стійкості, X		
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	2	0,1
Коефіцієнт фінансової незалежності	2	0,5

Для укрупненого визначення типу фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонується застосовувати значення інтегрального показника фінансового стану (табл. 2.13 і 2.14).

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	a_i^z	a_i	2020		2021		2022	
			z,y,x	si	z,y,x	si	z,y,x	si
Показники ділової активності								
Прибутковість поточних активів	6	0,1	0,02	0,19	-0,07	-0,75	0,17	1,7
Ефективність використання власного капіталу	2	0,06	0,36	6,06	-0,42	-7,01	0,84	13,99
Загальна рентабельність продукції	10	0,1	0,03	0,30	-0,03	-0,32	0,07	0,74
Рентабельність продажу за чистим прибутком	4	0,05	0,03	0,55	-0,03	-0,60	0,06	1,30
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	2,4	3,43	1,43	2,67	1,11	2,89	1,21
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3	5	15,64	3,13	14,73	2,95	21,69	4,34
К				32,16		-8,52		59,77
Показники платоспроможності та ліквідності								
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,01	0,01	1,00	0,02	2,00	0,01	1,00
Коефіцієнт покриття	2	0,7	0,88	1,26	1,06	1,51	1,04	1,49
У				4,51		7,03		4,97
Показники фінансової стійкості								
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	4	0,1	-0,1	-0,96	0	0	0	0
Коефіцієнт фінансової незалежності	2	0,5	0,24	0,49	0,12	-0,08	0,27	-0,06
Х				-2,88		-0,16		-0,12
Інтегральний показник (І)				33,79		-1,65		64,62

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Таблиця 2.14

Класифікація видів фінансового стану підприємства в залежності від значення інтегрального показника фінансового стану

Значення І	Фінансовий стан	Характеристика
Менш 0	Незадовільний фінансовий стан	Характеризується збитковою діяльністю, низьким рівнем ліквідності та залежністю від зовнішніх джерел фінансування
0-38	Задовільний фінансовий стан	Низький рівень ефективності використання капіталу, характерна нестабільна структура капіталу та недостатній рівень ліквідності
39-60	Нестабільний фінансовий стан	Високий рівень прибутковості та оборотності активів при низькій платоспроможності та фінансовій стійкості
61 -99	Впевнений фінансовий стан	Показники, що характеризують фінансовий стан, знаходяться на оптимальному рівні
Більш 99	Куражний фінансовий стан	Характеризується надвисоким рівнем прибутковості та платоспроможності.

Оцінка фінансового стану за наведеною методикою дозволило віднести товариство до різних типів фінансового стану.

Таблиця 2.15

Характеристика фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Рік	К	У	Х	Тип фінансового стану	І	Вид фінансового стану
2020	32,16	-8,52	59,77	2 тип	33,79	Задовільний фінансовий стан
2021	4,51	7,03	4,97	2 тип	-1,65	Незадовільний фінансовий стан
2022	-0,44	-0,16	-0,12	2 тип	64,62	Впевнений фінансовий стан

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Наступною складовою комплексної оцінки є виробнича діяльність підприємства. Для оцінки виробничої діяльності проаналізуємо наступні показники (табл. 2.16).

Лише ефективна інноваційно-інвестиційна діяльність забезпечує можливості якісної діяльності, дослідження і впровадження нових технологій виробництва, створення конкурентоспроможної продукції.

Таблиця 2.16

Бальна оцінка виробничої діяльності підприємства (100 бальна шкала)

№	Кількісні показники	Оцінка експертів ТОВ «Пирятинський сирзавод» (бальна оцінка)
1	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	80
2	% виконання виробничої програми за обсягом	85
3	% виконання виробничої програми за асортиментом	75
4	100-процент виробничого браку	90
5	100-процент повернень	10
6	Фізичне спрацювання основних фондів	68
7	Моральне спрацювання основних фондів	70
8	Коефіцієнт нагромадження	70
9	Відповідність фактичних витрат підприємства нормативним витратам по галузі	80
10	Ступінь гнучкості виробництва	50
	Середня оцінка	75,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Методика оцінювання інвестиційної діяльності включатиме наступні показники (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Бальна оцінка інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства (100-бальна шкала)

№	Кількісні показники	Оцінка експертів ТОВ «Пирятинський сирзавод»
1	Індекс рентабельності інвестицій	15
2	% витрат на нові розробки у загальному обсязі продажу	25
3	Рентабельність інновацій	30
4	Коефіцієнт інвестиційної активності	20
5	% інноваційної продукції у загальному обсязі продукції	10
6	Частка інвестицій у НДДКР у загальній сумі інвестицій	25
7	% прогресивної техніки в загальній вартості машин та устаткування	30
8	Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. прибутку	30
9	% від запровадження технічних та організаційних новинок у загальних витратах на виробництво продукції	30
10	% нових технологій, освоєних у поточному році в загальній кількості технологічних процесів	20
	Всього	23,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Саме інновації є основним ресурсом підприємства, який забезпечує їй додаткові конкурентні переваги та дозволяє випередити темпи зростання ринку.

В управлінні підприємством організація та менеджмент персоналу є найбільш складним компонентом. Велика різноманітність та непередбачуваність людей роблять цю складову важкою для оцінювання та управління. Вартість підприємства визначається двома типами активів, але першим, на відміну від другого вона не може розпоряджатися на свій розсуд.

За результатами комплексного оцінювання діяльності підприємств складаємо таблицю 2.18.

Таблиця 2.18

**Результати комплексного оцінювання діяльності
ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 р.**

№ з/п	Вид діяльності	Оцінка
1	Закупівельна діяльність	80
2	Маркетингова діяльність	72,22
3	Виробнича діяльність	76
4	Фінансова діяльність	64,62
5	Інноваційно-інвестиційна діяльність	23,5
6	Кадрова діяльність	70
7	Інтегральний показник	386,34
8	Рівень розвитку підприємства	середній

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

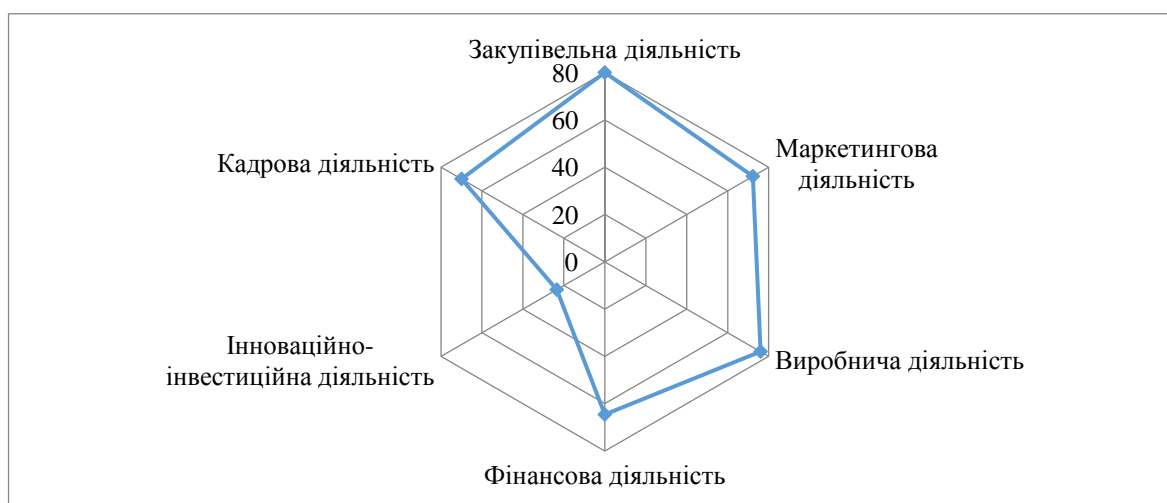


Рис. 2.3. Оцінка складових потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: створено автором на основі даних таблиці 2.18

2.3. Аналіз ефективності застосування системи антикризового управління на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У перспективі до одного місяця ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявляє підвищений ризик нездатності до виконання своїх фінансових зобов'язань, оскільки активи та пасиви першої групи не знаходяться в рівновазі. У компанії кількість найбільш ліквідних активів на 157 161 тис. грн. менша, ніж найбільш термінові зобов'язання.

Для вирішення цієї ситуації необхідно залучати короткострокове фінансування від банків та використовувати інші інструменти для поповнення недостатнього фінансового резерву. Крім того, також спостерігається дисбаланс в третій групі, що може негативно впливати на стійкість підприємства. Важливо проводити більш усвідомлену політику щодо формування активів та зобов'язань, що допоможе знизити ризик погіршення відносин з контрагентами через невчасне погашення зобов'язань.

Порівнюючи значення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості, можна відзначити, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» фінансує своїх дебіторів за рахунок постачальників у 2022 році, при цьому певна частина обігового капіталу підприємства використовується.

Фінансова стійкість підприємства – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у змінному внутрішньому та зовнішньому середовищі, гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі у межах допустимого рівня ризику.

Фінансова стійкість оцінюється за різними параметрами, які в сукупності дають нам уявлення про становище фірми загалом.

Індикатори фінансової стійкості можна класифікувати як статичні та динамічні.

Стійке фінансове становище організації – результат грамотного фінансового, правового та економічного управління всім комплексом

факторів, що так чи інакше впливають на результати господарської діяльності підприємства.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведена в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр.

Показник	01.01. 2020	31.12. 2020 р.	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	Відхилення за		
					2020 р.	2021 р.	2022 р.
Власні обігові кошти (робочий капітал), тис. грн.	43136	108546	78206	268683	65410	-30340	190477
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,18	0,24	0,12	0,27	0,07	-0,12	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	5,67	4,11	8,00	3,72	-1,56	3,89	-4,28
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,82	0,76	0,88	0,73	-0,07	0,12	-0,14
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,31	0,42	0,29	0,37	0,11	-0,13	0,08
Маневреність робочого капіталу	0,51	0,89	0,99	1,40	0,38	0,11	0,41
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,58	0,23	0,37	0,18	-0,34	0,13	-0,18
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,12	0,27	0,15	0,44	0,16	-0,12	0,29

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

У таблиці наведено показники фінансової стійкості підприємства, що досліджується. З неї можна побачити, що коефіцієнт фінансової автономії не перевищує рекомендоване значення 0,5 що означає відсутність можливості підприємства самостійно виконувати зовнішні зобов'язання не опираючись на позикові кошти. Має тенденцію до зменшення на 0,12 у 2021 р., та збільшення на 0,14 у 2022 р.

Коефіцієнт фінансової залежності, зворотний попередньому,

зменшується, але відповідає нормативу показника $Kф.з = 2$. Показник зменшився на 1,56 в 2020 р., збільшився на 3,89 в 2021 р, та зменшився 4,28 в 2022 р.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу $< 0,5$. Це означає, що більша кількість позикового капіталу потрібна підприємству у загальній частині сукупних джерел. Показник зменшився на 0,07 в 2020 р., збільшився на 0,12 в 2021 р., та зменшився на 0,14 в 2022 р.

Підприємство не мало власних оборотних коштів у 2020 р. та на кінець 2021 р. У 2022 р. ситуація значно покращилася (рис. 2.4).

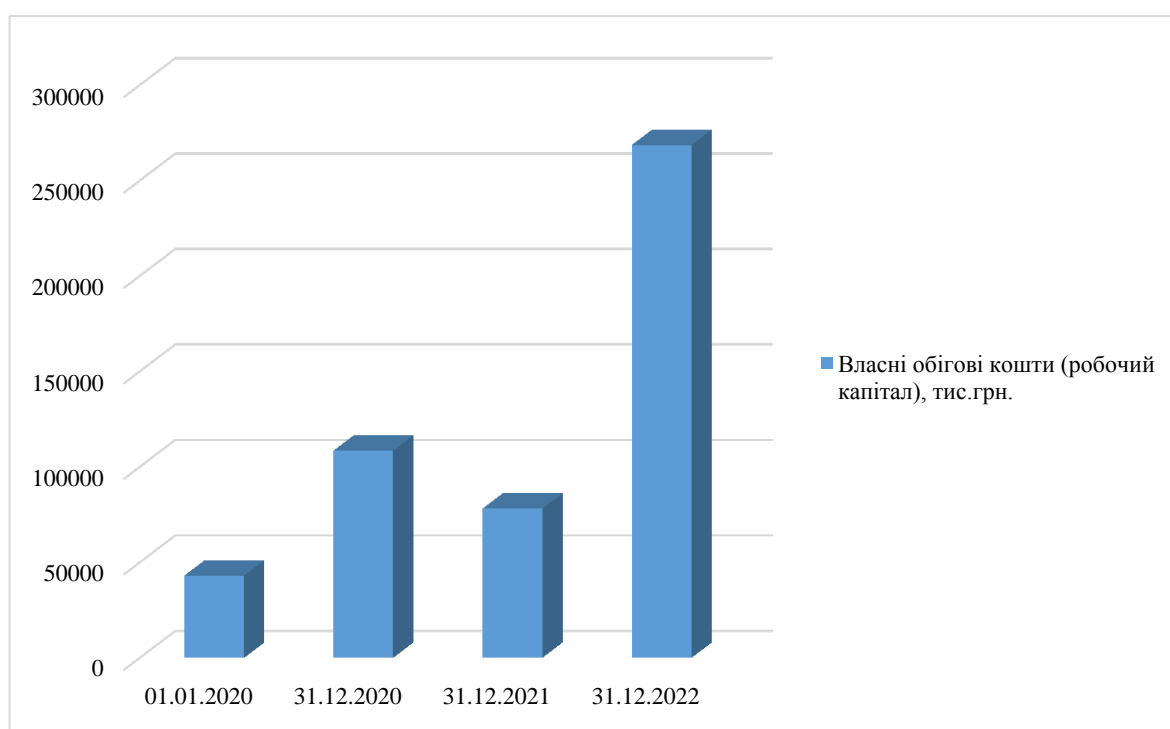
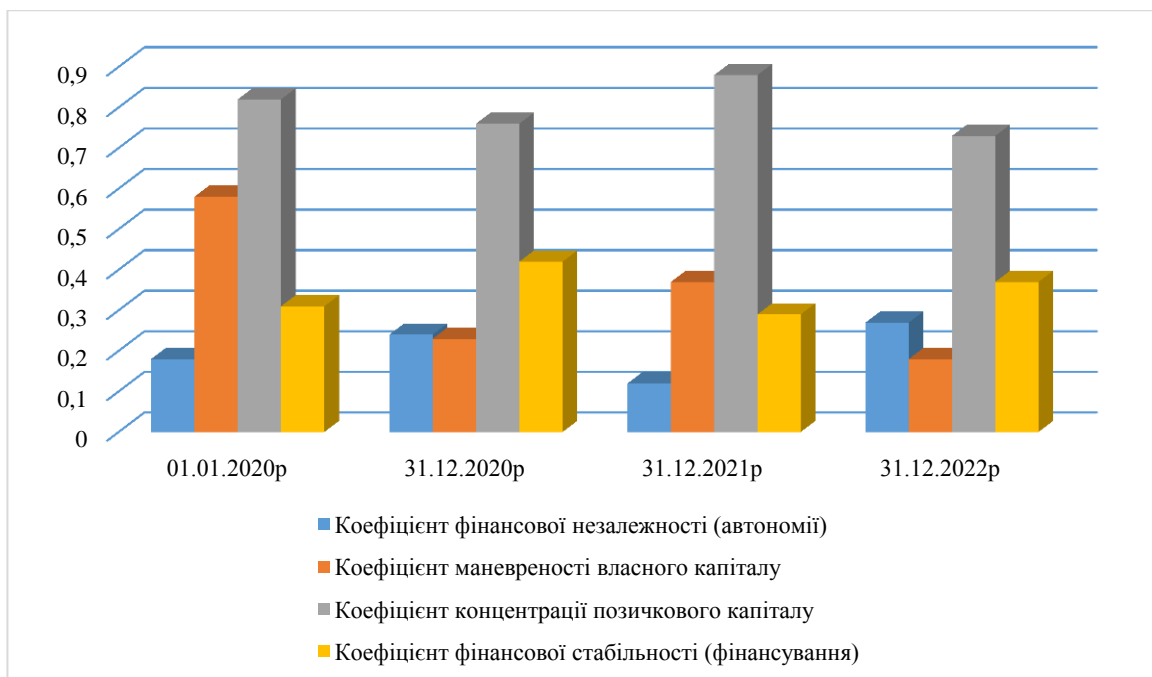


Рис. 2.4. Власний обіговий капітал ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: створено автором на основі даних таблиці 2.19

Динаміка показників фінансової стійкості наведена на рисунку 2.5. Підприємство мало незадовільні показники фінансової стійкості в 2021 р., що було обмовлено отриманими збитками, які призвели до зменшення власного капіталу та погіршення структури капіталу. У 2022 р. підприємство отримало прибуток, за рахунок якого збільшився власний капітал та підвищилася фінансова стійкість.



**Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової стійкості
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Джерело: створено автором на основі даних таблиці 2.19

Далі визначимо інформаційну базу для управління фінансовою стійкістю підприємства. Інформація щодо показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведена в таблицях 2.20 і 2.21.

Таблиця 2.20

**Деякі показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»,
необхідні для управління фінансовою стійкістю, тис. грн.**

Показники	01.01.2020	1.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Необоротні активи	106863	103041	103445	107725
Запаси	120515	142425	263317	207823
Дебіторська заборгованість	93391	96960	100643	156834
Власний капітал	84677	122258	78730	191813
Довгострокові зобов'язання	65322	89329	102921	184595
Короткострокові кредити банків	37835	93424	83514	62336
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	55150	79426	91004	70364
Поточні зобов'язання	6445	7386	7984	10509
Власний оборотний капітал	43136	108546	78206	268683
Активи	479754	502364	629877	713738

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Таблиця 2.21

**Показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»,
необхідні для управління фінансовою стійкістю**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід, тис. грн.	1371020	1404740	1753605
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1242015	1340406	1526469
Чистий прибуток, тис. грн.	37602	-42257	113548
Рентабельність активів, %	7,66	-7,46	16,90
Рентабельність власного капіталу, %	36,34	-42,05	83,94

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Оцінка показників фінансової стійкості може здійснюватися на основі трьохмірного показника (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод»
у 2020-2022 рр. , тис. грн.**

№	Показники	01.01.2020	1.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
1	Власний капітал	84677	122258	78730	191813
2	Необоротні активи	106863	103041	103445	107725
3	Власні оборотні кошти	43136	108546	78206	268683
4	Довгострокові зобов'язання	65322	89329	102921	184595
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	108458	197875	181127	453278
6	Короткострокові кредити та позики	37835	93424	83514	62336
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	146293	291299	264641	515614
8	Запаси	120515	142425	263317	207823
9	Надлишок або нестача власних обігових коштів	-77379	-33879	-185111	60860
10	Надлишок або нестача власних коштів і довгострокових кредитів і позик	-12057	55450	-82190	245455
11	Надлишок або нестача основних джерел покриття запасів	25778	148874	1324	307791
12	Тип фінансової стійкості	Стійкий фінансовий стан			

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Поточний стан фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна охарактеризувати як «повністю стійке підприємство». Структура і обсяг фінансових ресурсів компанії є задовільними, оскільки у неї достатньо

власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів та забезпечення стабільності виробничої та збутової діяльності. Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як сильний. Надлишок власних оборотних коштів для цих цілей становив тисячу гривень.

Поточний рівень фінансової стійкості сформовано враховуючи низький об'єм запасів, що означає менший необхідний обсяг власних оборотних коштів для їх формування. Як результат, ТОВ «Пирятинський сирзавод» може накопичувати матеріальні запаси за рахунок власних коштів, що перебувають у його розпорядженні.

Тому навіть у випадку зміни ситуації на фінансовому ринку та обмеження доступу до нього, підприємство все одно зможе забезпечити стабільність операційних процесів.

Таблиця 2.23

**Величина коефіцієнтів кредитоспроможності
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показники	Рік	
	2021	2022
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	Дуже низький	Низький
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	Дуже високий	Дуже високий
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Дуже низький	Низький
Коефіцієнт поточної ліквідності	Середній	Високий
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Середній	Дуже високий
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	Низький	Високий
Коефіцієнт оборотності активів	Дуже високий	Дуже високий

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Фінансове становище підприємства залишалося стійким протягом 2022 року. З точки зору самого підприємства і його можливостей, така оцінка свідчить про те, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» завжди може звернутися до учасників фінансового ринку в разі потреби в залученні необхідного фінансування на вигідних умовах та своєчасному погашенні зобов'язань, або використовувати довгострокові кошти для посилення і розширення

діяльності.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має збалансовану фінансову систему та ефективну бізнес-модель, які дозволяють йому своєчасно виконувати свої зобов'язання щодо нарахованих відсотків та погашення кредиту. Крім того, така оцінка кредитоспроможності підприємства показує, що вартість фінансування буде нижчою, ніж середня вартість на українському фінансовому ринку.

Індикатор оборотності власного капіталу вказує на те, наскільки ефективно використовується власний капітал для генерації прибутку підприємства. На кожен одиницю власного капіталу, що була вкладена у ТОВ «Пирятинський сирзавод», припадає 12,96 гривень чистого доходу у 2022 році.

Одним із факторів, що сприяють підвищенню оборотності власного капіталу, є зростання чистого доходу підприємства. Хоча середня вартість власного капіталу також зросла, це мало негативний вплив на показник ефективності. Однак, вплив першого фактора був більш помітним у період з 2020 по 2022 рр.

Кожна гривня, вкладена в ТОВ «Пирятинський сирзавод», принесла 6,48 гривні припливу грошей від продажу товарів і послуг протягом 2022 року.

Залучені основні засоби у ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовуються більш інтенсивно в операційному процесі, що підтверджується зростанням фондівіддачі (поточне значення становить 19,03 у порівнянні з базовим 14,20). У 2022 році кожна вкладена гривня у основні засоби дозволила виготовити та продати товарів і послуг на суму 19,03 гривень.

Період фінансового циклу ТОВ «Пирятинський сирзавод» виходить за межі нуля, що може свідчити про проблеми з платоспроможністю. Важливо своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками та іншими партнерами, щоб забезпечити високий рівень довіри та знизити ризик

зупинки операційного процесу через обмежену доступність необхідних матеріальних і інших ресурсів.

Таблиця 2.24

**Динаміка доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр.,
тис. грн.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1371020	1404740	1753605	33720	348865	2,46	24,83	27,91
Інші операційні доходи	19355	25298	80013	5943	54715	30,71	216,28	313,4
Інші фінансові доходи	1306	2063	746	757	-1317	57,96	-63,84	-42,88
Інші доходи	84	5031	5063	4947	32	5889,29	0,64	5927,38
Всього доходів	1391765	1437132	1839427	45367	402295	3,26	27,99	32,17

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Як показано в таблиці 2.24, сукупна сума доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» дорівнювала 1 839 427 тис. грн. в 2022 р., що вище значення 2020 р. на 32,17%.

Така динаміка показника пов'язана із впливом наступних факторів:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (+ 27,91%);
- інші операційні доходи (+ 313,4%);
- інші доходи (+ 5 927,38%).

Скорочення показника відбулося через зменшення показника інших фінансових доходів на 42,88%.

Важливими елементами доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» були:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (частка дорівнювала 95,33%);
- інші операційні доходи (частка дорівнювала 4,35%).

Таблиця 2.25

**Структурні зрушення в сфері формування доходів
ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр., %**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	98,51	97,75	95,33	-0,76	-2,41	-3,18
Інші операційні доходи	1,39	1,76	4,35	0,37	2,59	2,96
Інші фінансові доходи	0,09	0,14	0,04	0,05	-0,1	-0,05
Інші доходи	0,01	0,35	0,28	0,34	-0,07	0,27
Всього доходів	100	100	100	0	0	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Таблиця 2.26

**Динаміка фінансового результату за видами діяльності
ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (від- хилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Результат основної діяльності	64229	0	160257	-64229	160257	-100	-	149,51
Результат фінансових операцій	-26689	-28947	-37811	-2258	-8864	8,46	30,62	41,67
Результат від іншої звичайної діяльності	62	104	-23	42	-127	67,74	-122,12	-137,1
Фінансовий результат до оподаткування	37602	0	122423	-37602	122423	-100	-	225,58

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Аналіз структури доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» показує, що питома вага чистого доходу знизилася на 3,18%.

Суттєве коливання частки виручки в доході ТОВ «Пирятинський сирзавод» говорить про те, що підприємство отримує значну частину додатного грошового потоку і від випадкових операцій.

Протягом 2020-2022 рр. відзначалося збільшення кінцевого фінансового результату ТОВ «Пирятинський сирзавод» на суму 84 821 тис.

грн. Основним фактором, що сприяв цьому зростанню, було покращення результатів основної діяльності на 96 028 тис. грн.

Таблиця 2.27

Динаміка витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Собівартість реалізованої продукції	1242015	1340406	1526469	98391	186063	7,92	13,88	22,9
Адміністративні витрати	18152	18394	20642	242	2248	1,33	12,22	13,72
Витрати на збут	47107	50276	70542	3169	20266	6,73	40,31	49,75
Інші операційні витрати	18872	34376	55708	15504	21332	82,15	62,05	195,19
Фінансові витрати	27995	31010	38557	3015	7547	10,77	24,34	37,73
Інші витрати	22	4927	5086	4905	159	22295,45	3,23	23018,18
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	8875	0	8875	-	-	-
Всього витрат	1354163	1479389	1725879	125226	246490	9,25	16,66	27,45

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Таблиця 2.28

Структурні зрушення в сфері формування витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	91,72	90,61	88,45	-1,11	-2,16	-3,27
Адміністративні витрати	1,34	1,24	1,2	-0,1	-0,04	-0,14
Витрати на збут	3,48	3,4	4,09	-0,08	0,69	0,61
Інші операційні витрати	1,39	2,32	3,23	0,93	0,91	1,84
Фінансові витрати	2,07	2,1	2,23	0,03	0,13	0,16
Інші витрати	0	0,33	0,29	0,33	-0,04	0,29
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0,51	0	0,51	0,51
Всього витрат	100	100	100	0	0	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Обсяг витрат підприємства зростав. Зростання спричинили наступні фактори:

- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (+ 22,9%);
- адміністративні витрати (+ 13,72%);
- витрати на збут (+ 49,75%);
- інші операційні витрати (+195,19%);
- фінансові витрати (+ 37,73%);
- інші витрати (+ 23 018,18%);
- витрати (дохід) з податку на прибуток (+ 8 875 тис. грн.).

Важливими елементами витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» були:

- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (частка дорівнювала 88,45%);
- витрати на збут (частка дорівнювала 4,09%);
- інші операційні витрати (частка дорівнювала 3,23%).

Таблиця 2.29

Двофакторна модель Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Поточна ліквідність	0,88	1,06	1,04	0,18	-0,02	20,45	-1,89	-2,09
Співвідношення зобов'язань до капіталу	0,76	0,88	0,73	0,12	-0,15	15,79	-17,05	-3,95
Z	-1,42	-1,14	-1,89	0,28	-0,75	-19,72	65,79	33,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

У 2022 р. значення показника Z становило:

$$-0,3877 - 1,0736 * (60\ 013 / 337\ 330) + 0,579 * ((184\ 595 + 337\ 330) / 713\ 738) = -1,89.$$

Це означає, що ймовірність банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» є низькою.

Таблиця 2.30

П'ятифакторна модель Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Оборотний капітал до суми активів підприємства	0,22	0,12	0,38	-0,1	0,26	-45,45	216,67	72,73
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,21	0,1	0,25	-0,11	0,15	-52,38	150	19,05
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	0,07	0	0,17	-0,07	0,17	-100	-	142,86
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	0,32	0,14	0,37	-0,18	0,23	-56,25	164,29	15,63
Співвідношення доходу до суми активів	2,73	2,23	2,46	-0,5	0,23	-18,32	10,31	-9,89
Z	3,42	2,45	3,61	-0,97	1,16	-28,36	47,35	5,56

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

У 2022 р. значення показника Z становило:

$$0,717 * ((606\ 013 - 337\ 330) / 713\ 738) + 0,847 * (175\ 949 / 713\ 738) + 3,107 * (122\ 423 / 713\ 738) + 0,42 * (191\ 813 / (184\ 595 + 337\ 330)) + 0,995 * (1\ 753\ 605 / (713\ 738)) = 3,61.$$

Отже, ТОВ «Пирятинський сирзавод» стабільне і стійке.

Таблиця 2.31

Модель Романа Ліса

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Відношення оборотного капіталу до суми активів	0,22	0,12	0,38	-0,1	0,26	-45,45	216,67	72,73
Відношення операційного прибутку до суми активів	0,13	0	0,22	-0,13	0,22	-100	-	69,23
Рентабельність активів				-	-	-	-	-
Відношення власного капіталу до позикового капіталу (структура капіталу)	0,32	0,14	0,37	-0,18	0,23	-56,25	164,29	15,63
Z	0,03	0,01	0,05	-0,02	0,04	-66,67	400	66,67

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Значення показника Z моделі Ліса становило:

$$0,063 * ((606\ 013 - 337\ 330) / 713\ 738) + 0,092 * (160\ 257 / 713\ 738) + 0,057 * \\ * (113\ 548 / (713\ 738)) + 0,001 * (191\ 813 / (184\ 595 + 337\ 330)) = 0,05.$$

У 2022 р. імовірність банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» була низькою.

Z Таффлера і Тішоу становило:

$$0,53 * (160\ 257 / 337\ 330) + 0,13 * (606\ 013 / (184\ 595 + 337\ 330)) + 0,18 * (337\ 330 / 713\ 738) + 0,16 * (1\ 753\ 605 / 713\ 738) = 0,88.$$

Стан ТОВ «Пирятинський сирзавод» стабільний.

Таблиця 2.32

Модель Таффлера і Тішоу

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
X1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань (поточна рентабельність короткострокових зобов'язань)	0,22	0	0,48	-0,22	0,48	-100	діл. на нуль	118,18
X2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань (покриття оборотними коштами всіх зобов'язань)	1,05	0,96	1,16	-0,09	0,2	-8,57	20,83	10,48
X3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів (частка короткострокової заборгованості у валюті балансу)	0,58	0,71	0,47	0,13	-0,24	22,41	-33,8	-18,97
X4 – відношення доходу до суми активів	2,73	2,23	2,46	-0,5	0,23	-18,32	10,31	-9,89
Z	0,79	0,61	0,88	-0,18	0,27	-22,78	44,26	11,39

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Показник Z Спрінгейта становив:

$$1,03 * ((606\ 013 - 337\ 330) / 713\ 738) + 3,07 * ((122\ 423 + 38\ 557) / 713\ 738) + \\ 0,66 * ((122\ 423 + 38\ 557) / 337\ 330) + 0,4 * (1\ 753\ 605 / 713\ 738) = 2,38.$$

Імовірність банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 р. була

низькою.

Розробка і впровадження комплексної маркетингової стратегії ТОВ «Пирятинський сирзавод» сприятимуть сталому розвитку підприємства на конкурентному ринку та досягненню його господарських цілей, зокрема інтенсифікації та розвитку операційної діяльності, приваблення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих. Це забезпечить потік фінансових ресурсів, що сприятиме зміцненню позицій підприємства.

Таблиця 2.33

Модель Спрінгейта

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
А – частка оборотних коштів у загальній сумі активів	0,22	0,12	0,38	-0,1	0,26	-45,45	216,67	72,73
В – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів	0,13	0,05	0,23	-0,08	0,18	-61,54	360	76,92
С – співвідношення прибутку до сплати податків та процентів до короткострокової заборгованості	0,23	0,07	0,48	-0,16	0,41	-69,57	585,71	108,7
Д – відношення доходу до загальної вартості активів	2,73	2,23	2,46	-0,5	0,23	-18,32	10,31	-9,89
Z	1,86	1,22	2,38	-0,64	1,16	-34,41	95,08	27,96

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Особливу увагу слід приділити системній політиці управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оскільки це дозволить краще контролювати якість і обсяги дебіторської заборгованості та розвивати позитивні відносини з клієнтами та постачальниками. Врахування інтересів усіх сторін дозволить максимізувати господарську ефективність підприємства.

Високий рівень рентабельності власного капіталу свідчить про доцільність продовження інвестицій у діяльність підприємства, що сприятиме зміцненню його позиції на ринку. У випадку, якщо компанія не

має можливості розширити свою присутність на ринках, доцільно спрямовувати зароблений прибуток на рахунки власників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено характеристику організаційно-економічної структури ТОВ «Пирятинський сирзавод», аналіз показників фінансового стану підприємства та аналіз ефективності застосування системи антикризового управління на підприємстві.

Звідси відомо, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» – один із лідерів харчової галузі молочної промисловості, що має великий асортимент продукції. На підприємстві наявне нове потужне іноземне обладнання, що забезпечує стабільний випуск продукції. Компанія входить до складу «Молочного Альянсу» та зосереджує свою роботу на ефективній переробці молока в готову високоякісну продукцію. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру та три рівні управління: вищий, середній та нижчий.

У порівнянні з 2020 роком, чистий дохід підприємства зріс на 27,91% у 2022 році. Збільшилися також собівартість (на 22,9%) та валовий прибуток (на 76,07%). Фондовіддача зросла з 14,36 у 2020р. до 19,03 у 2022 році. Активи підприємства зросли на 42,08%. Виробничі запаси збільшилися на 96,34%. Використання основних засобів скоротилося на 11,66%, але це свідчить про оптимізацію структури наявного обладнання та інших активів. На підприємстві використовуються більш ефективні методики управління, адже чистий дохід значно зріс.

Власний капітал підприємства зріс на 56,89%, а загальний обсяг доступних джерел фінансування для активів підвищився на 42,08%, що дає підприємству можливості більш активної інвестиційної діяльності. Однак за рахунок збільшення короткострокових і довгострокових позикових коштів зростає боргове навантаження та попри це підприємство стає більш

фінансово гнучким. Компанія все ще залежить від зовнішніх кредиторів, адже власний капітал становить незначну частину джерел фінансування активів. Фінансове становище даного підприємства зміцнюється, а бізнес-модель ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ефективною і про це свідчить зростання обсягу чистих активів на 56,89%.

Підприємству необхідно залучати інструменти для поповнення фінансового резерву, щоб не виникало проблем з виконанням своїх фінансових зобов'язань. Ризик формування недостатнього запасу матеріалів знизився, що надасть змогу уникнути тимчасовій зупинці операцій на підприємстві. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має високий рівень фінансової гнучкості, про що свідчить показник маневреності власного капіталу.

Загальний коефіцієнт фінансової стійкості підприємства у 2022 році становив 53% і вказував на ризик зупинки діяльності в разі недостатнього обсягу короткострокових зобов'язань протягом найближчого року. Проте на даному етапі ТОВ «Пирятинський сирзавод» є стійким підприємством та показники задовільні.

За дослідженням двофакторної моделі Е. Альтмана ТОВ «Пирятинський сирзавод» має низьку ймовірність банкрутства. П'ятифакторна модель Альтмана свідчить про те, що підприємство є стабільне та стійке. Модель Романа Ліса вказує знову ж таки на низьку ймовірність банкрутства підприємства. Стан ТОВ «Пирятинський сирзавод» є стабільним за моделлю Таффлера і Тішоу. Модель Спрінгейта свідчить про низьку ймовірність банкрутства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Визначення проблем забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи

Сьогодні на ринку виробництва сиру та молочної продукції в Україні діють 150 компаній. Але тільки 10 з них займають 70% ринку. Основні ринки збуту продукції знаходяться в Київській, Полтавській та Харківській областях, і більшість виробників сиру планує вийти на ці ринки.

Що стосується молокопереробної промисловості, то особливість її полягає у високій стійкості попиту на продукцію навіть в період економічних криз. За останні 10 років виробництво сирів в Україні щорічно зменшувалося на 5-7% через зниження споживчого попиту.

Підприємства молокопереробної галузі поділяються на три сегменти: великі підприємства (комбінати), малі виробництва та приватні підприємства. Близько 80% продукції молочної переробки, зокрема сирів, виробляються великими підприємствами. Багато з молокопереробних підприємств існують ще з радянських часів та випускають традиційні масові сорти сиру. Щоб підвищити попит на свою продукцію і рентабельність підприємств, вони намагаються впроваджувати нетрадиційні сорти та продукцію преміум-класу.

Поряд зі згаданими компаніями, на ринку також працює велика кількість малих та індивідуальних підприємств, які займаються виробництвом сиру. Проте, на сьогодні ринок сиру вкрай перенасичений і складно здивувати споживача чимось новим. Деякі виробники морозива випускають нові продукти, які становлять 20-30% від загального обсягу продажів.

Для визначення можливостей та сильних сторін ринку молока та

молочної продукції проведено SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ринку молока та молочної продукції

Можливості	Сильні сторони	Загрози	Слабкі сторони
Орієнтованість української економіки на ринкові засади господарювання та прагнення до євроінтеграції	Наявність власного виробництва молочної продукції	Конкуренція на внутрішньому ринку молочних продуктів	Недостатня ефективність організації зовнішньоекономічних операцій
Пошук можливих шляхів виходу на зовнішні ринки збуту молочної продукції	Висока якість власної продукції	Несприятливі умови торгівельної війни на зовнішніх ринках	Недостатня прозорість діяльності компанії
Підвищення якості молочної продукції	Досвідчений та кваліфікований персонал	Зміна економічних умов та політичних ризиків в країнах-партнерах	Відсутність власних зернових баз та залежність від постачальників
Захист вітчизняного споживача від надміру дорогої та неякісної імпоротної молочної продукції	Наявність добре розвинутої мережі дистрибуції	Ризик зміни законодавства в країнах-партнерах	Обмежені можливості фінансування діяльності компанії

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Отже, є можливості для покращення організації та підвищення ефективності експортних операцій підприємства. Це можна досягти шляхом поліпшення управління валютними ризиками за допомогою страхування, розробки чіткої маркетингової політики, пошуку більш вигідних постачальників та укладання контрактів з кращими умовами постачання.

Традиційно вітчизняна молочна промисловість стикається з проблемою сировинної бази, тобто ситуацією на ринку молочної сировини. Виробництво молока залежить від поголів'я корів та їх продуктивності. Проте, щорічно відбувається стрімке зниження поголів'я корів по всіх областях України, тоді як ріст продуктивності залишається незначним та недостатнім для конкуренції з підприємствами із західних країн. Основна проблема галузі полягає у якості сировини, оскільки тільки 22,8% молока закуповується у сільськогосподарських підприємств, тоді як 77,2% походить з приватного сектору.

Можна виділити наступні проблеми, які впливають на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- нестабільність законодавства, зокрема зміна податкового законодавства в напрямку збільшення податкового навантаження;
- прийняття обмежувальних ринкових актів органами державної влади;
- адміністративне втручання уряду в процес ціноутворення;
- впровадження більш складних та непрозорих дозвільних процедур;
- суттєве зменшення поголів'я ВРХ, зокрема молочного стада;
- зменшення реальних доходів населення внаслідок інфляційних процесів в державі;
- погіршення загальної економічної ситуації в Україні;
- форс-мажорні обставини, такі як стихійні лиха, введення військового чи надзвичайного стану та інші.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» працює з метою задоволення потреб споживачів, що є його головною метою. Продукція ТОВ «Пирятинський сирзавод» підходить для всіх громадян, незалежно від вікової категорії, але особливо популярна серед осіб старше 30 років.

У конкурентному середовищі ТОВ «Пирятинський сирзавод» має чимало суперників, оскільки ринок молочних продуктів в Україні є досить конкурентним.

Серед головних конкурентів компанії на вітчизняному ринку молочної продукції можна відзначити АТ «ВМЗ Рошен», АТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», АТ «Кременчуцький міськмолкозавод», ТОВ «ДейріКо», ПП «АлмаВіта» та інші.

Тепер проведемо безпосередньо порівняння ТОВ «Пирятинський сирзавод», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в таблиці 3.2.

З таблиці бачимо, що основним конкурентом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ТОВ «Данон».

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№ з/п	Показник	ТОВ «Пирятинський сирзавод»	ТОВ «Данон»	ТОВ «Терра Фуд»	«Вінницький молочний завод «Рошен»
1	Асортимент продукції	Молоко, сметана, кефір, ряжанка, сир Адигейський, сиркові вироби, сир кисломолочний, сири тверді	Розсільні, м'які, тверді вагові і тверді фасовані, плавлені, вершкові сири	Вершкове масло, сири	Молоко, молоко сухе незбиране, сир кисломолочний, сиркові вироби
2	Реклама в ЗМІ	€	€	€	€
3	Частка ринку, %	4	8	9	10
4	Середні обсяги продажу, тис. грн.	1 616 516	670 406	247 200	2 346 260
5	Основні покупці	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми і приватні підприємці, приватні особи	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми і приватні підприємці	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми і приватні підприємці	Кондитерські фабрики «Рошен», магазини, оптові фірми і приватні підприємці

Джерело: складено автором

Для проведення оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод» використаємо методику PEST-аналізу. Суть PEST-аналізу вивчення економіки полягає у виявленні того, як ресурси розподіляються на державному рівні, що є важливим для діяльності будь-якої організації.

Соціальні аспекти також є важливими для PEST-аналізу. Технологічні фактори є тенденціями, що з'являються під час технологічного розвитку і часто виступають в ролі причин змін на ринку, а також з'явлення нових продуктів. Аналіз проводиться відповідно до схеми «фактор - підприємство». Результати PEST-аналізу представляються у вигляді матриці, головні складові якої – фактори, присутні в мікросередовищі.

Для аналізу факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод», проводиться PEST-аналіз (табл. 3.3). Ця методика полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

PEST-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Вступ України в ЄС	0,2	2	0,4	1. Зміна у структурі доходів та витрат населення	0,3	3	0,9
2. Діюче законодавство в країні	0,3	3	0,9	2. Мобільність працюючого населення	0,2	2	0,4
3. Державне регулювання конкуренції в галузі	0,2	3	0,6	3. Демографічна ситуація в країні	0,2	1	0,2
4. Зростання податкового навантаження	0,3	3	0,9	4. Зміна у рівні та стилі життя населення	0,3	3	0,9
	1	2,7	2,8		1	2,3	2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Зростання темпів інфляції	0,3	3	0,9	1. Рівень розвитку науки і техніки	0,3	2	0,6
2. Підвищення цін постачальниками	0,3	3	0,9	2. Державна технічна та інноваційна політика	0,4	3	1,2
3. Ціни на енергоносії	0,1	3	0,3	3. Введення нових технологій у галузь	0,3	3	0,9
4. Платоспроможний попит	0,3	3	0,9				
	1	3	3		1	2,67	2,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Пирятинський сирзавод» [додатки Б, В, Г]

Результати проведеного PEST-аналізу показали, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» не зазнає складнощів при залученні та прийомі співробітників, не має проблем з високим рівнем податків та нечесними конкурентами. Але існує загроза високих витрат на енергетичні ресурси. Загальний економічний спад також може негативно вплинути на роботу компанії.

Зазначені фактори свідчать про те, що в сучасних умовах розвитку економіки, найбільший вплив на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» мають економічні чинники. Отже, при розробці стратегії компанії необхідно враховувати ці фактори та приділяти їм належну увагу.

3.2. Рекомендації щодо покращення управління стійкістю підприємства в системі антикризового управління

Для визначення стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» будемо використовувати SWOT-аналіз. Ця технологія є необхідною для діагностики ресурсів та можливостей підприємств різних галузей. Суть SWOT-аналізу полягає в тому, щоб розділити фактори та явища, які впливають на функціонування та розвиток підприємства, на чотири категорії: сильні сторони (strengths), слабкі сторони (weaknesses), можливості (opportunities) та загрози (threats).

У таблиці 3.4 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (STRENGTHS – S) 1. досвід роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» на ринку 2. імідж підприємства 3. сформовані зв'язки з постачальниками та покупцями (контрагентами)	Слабкі сторони (WEAKNESSES – W) 1. суттєва частка реалізації продукції на умовах відстрочки платежу 2. недостатня ємність внутрішнього ринку сирів 3. недостатньо уваги маркетинговій діяльності
Зовнішнє середовище	
Можливості (OPPORTUNITIES – O) 1. вихід на нові ринки 2. збільшення продажів за рахунок розширення асортименту продукції 3. збільшення іншої продукції та послуг	Загрози (THREATS – T) 1. війна 2. вплив інфляції на попит 3. недосконале законодавство

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.5

Бальна оцінка факторів внутрішнього середовища

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	S_i , бали	Вагомість, M_{S_i}	Цінність, $S_i \times M_{S_i}$	Фактори	W_i , бали	Вагомість, M_{W_i}	Цінність, $W_i \times M_{W_i}$
1.	9	0,35	3,15	1.	4	0,35	1,4
2.	9	0,35	3,15	2.	7	0,35	2,45
3.	8	0,3	2,4	3.	1	0,3	0,3
РАЗОМ		1	8,7	РАЗОМ		1	4,15

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 3.4

Бальна оцінка факторів внутрішнього середовища наведена в таблиці 3.5, зовнішнього середовища – в таблиці 3.6.

Матриця SWOT-аналізу наведена на рисунку 3.1.

Таблиця 3.6

Бальна оцінка факторів зовнішнього середовища

Можливості				Загрози			
Фактори	O _j , бали	P _{Oj}	O _j × P _{Oj}	Фактори	T _j , бали	P _{Tj}	T _j × P _{Tj}
1.	9	0,35	3,15	1.	7	0,35	2,45
2.	7	0,35	2,45	2.	6	0,35	2,1
3.	5	0,3	1,5	3.	6	0,3	1,8
РАЗОМ		-	7,1	РАЗОМ		-	6,35

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 3.4

Фактори зовнішнього середовища, у зважених балах	Можливості (O _j)			Загрози (T _j)		
	вихід на нові ринки	збільшення продажів за рахунок розширення асортименту продукції	збільшення іншої продукції та послуг	війна	вплив інфляції на попит	недосконале законодавство
Фактори внутрішнього середовища, у зважених балах						
Сильні сторони (S _i)	ПОЛЕ «SO»: S _i × O _j = K ^{SO} _{i,j}			ПОЛЕ «ST»: S _i × T _j = K ST _{i,j}		
досвід роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод на ринку	9*9=81	9*7=72	9*5=45	9*7=63	9*6=54	9*6=54
імідж підприємства	9*9=81	9*7=72	9*5=45	9*7=63	9*6=54	9*6=54
сформовані зв'язки з постачальниками та покупцями (контрагентами)	8*9=72	8*7=56	8*5=40	8*7=56	8*6=48	8*6=48
Слабкі сторони (W _i)	ПОЛЕ «WO»: W _i × O _j = K ^{WO} _{i,j}			ПОЛЕ «WT»: W _i × T _j = K ^{WT} _{i,j}		
суттєва частка реалізації продукції на умовах відстрочки платежу	4*9=36	4*7=28	4*5=20	4*7=28	4*6=24	4*6=24
недостатня ємність внутрішнього ринку сирів	7*9=63	7*7=49	7*5=35	7*7=49	7*6=42	7*6=42
недостатньо уваги маркетинговій діяльності	1*9=9	1*7=7	1*5=5	1*7=7	1*6=8	1*6=8

Рис. 3.1. Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: розраховано авторкою на основі таблиці 3.4

Найбільш значимими факторами, які визначають можливості розвитку товариства, є:

- розширення ринку за рахунок розширення асортименту;
- збільшення продажів за рахунок появи нових послуг.

Найбільш значимими факторами, які визначають загрози підприємства є:

- падіння попиту за рахунок війни;
- падіння попиту за рахунок інфляції.

Отже, проведений SWOT-аналіз показав, що на сучасному етапі розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує стратегію обмеженого зростання, оскільки в зовнішньому середовищі існує значна кількість загроз, які потрібно враховувати. Аналіз показав, що сильні сторони компанії є базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому, використовуючи зовнішні можливості.

Важливо мати на увазі, що можливості і загрози можуть змінюватися і переходити в протилежність одна одній. Тому для ТОВ «Пирятинський сирзавод» важливо розробити стратегію, яка буде зосереджуватись на збільшенні внутрішніх сил і зовнішніх можливостей підприємства, одночасно зі скороченням слабких внутрішніх сторін фірми та пом'якшенням негативного впливу зовнішніх загроз.

Для покращення рівня фінансової стійкості підприємству потрібно приділяти увагу питанням управління фінансовими ризиками.

Головні фінансові ризики, які впливають на рівень діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» як наслідок невизначеності, наведені в таблиці 3.7.

На сьогодні ТОВ «Пирятинський сирзавод» є досить конкурентоспроможним підприємством, яке може порівнятися зі своїми головними конкурентами. Проте, незважаючи на це, компанії важливо продовжувати розвиватися та збільшувати свої обсяги діяльності, оскільки конкуренція на ринку стає все більш жорсткою.

**Головні ризики, що впливають на рівень фінансової стійкості
ТОВ «Пирятинський сирзавод» як наслідок невизначеності**

Ризики	Види невизначеності									
	Невизначеність соціально-економічної ситуації	Невизначеність зумовлена недосконалістю законодавства	Невизначеність на товарних ринках	Невизначеність дій конкурентів	Невизначеність на фінансовому ринку	Невизначеність фінансового станку підприємства	Невизначеність через низьку якість управління	Невизначеність зумовлена НТП	Невизначеність форс-мажор	Загальна невизначеність
Ризики неефективної структури капіталу	$P(A_{15})$				$P(A_{12})$ $P(A_{14})$ $P(A_{15})$	$P(A_{11})$	$P(A_{15})$			(1)
Ризик зниження ліквідності					$P(A_{23})$	$P(A_{22})$	$P(A_{21})$			(2)
Кредитний ризик			$P(A_{31})$			$P(A_{33})$			$P(A_{32})$	(3)
Податковий ризик		$P(A_{41})$ $P(A_{42})$ $P(A_{43})$ $P(A_{44})$					$P(A_{45})$			(4)
Інвестиційний ризик			$P(A_{51})$		$P(A_{52})$ $P(A_{54})$	$P(A_{52})$	$P(A_{55})$	$P(A_{51})$		(5)
Ризик операційної діяльності	$P(A_{66})$		$P(A_{62})$ $P(A_{63})$	$P(A_{64})$	$P(A_{65})$	$P(A_{65})$		$P(A_{61})$ $P(A_{64})$	$P(A_{61})$	(6)
Ризик неефективності організаційної структури підприємства			$P(A_{71})$		$P(A_{71})$		$P(A_{71})$	$P(A_{71})$		(7)

Примітка: $P(i)$ – імовірність настання ризикової події

Джерело: складено автором

Отже, проведена оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявила, що компанія діє в досить змінному зовнішньому середовищі, яке не є сприятливим для її розвитку та приносить багато перешкод. Основними загрозами для компанії є економічні чинники, зокрема зростання цін на енергоресурси та знецінення гривні.

Заходи, спрямовані на оптимізацію ризиків фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод», не повинні знижувати стійкості його фінансового середовища.

Внаслідок дефіциту грошового потоку виявляються такі негативні наслідки як зниження рівня ліквідності та платоспроможності, зростання обсягів простроченої заборгованості перед кредиторами – постачальниками матеріалів та сировини, зростання простроченої заборгованості щодо оплати отриманих кредитів, затримка оплати праці працівникам підприємства. Все це зрештою призводить до падіння рентабельності власного капіталу, активів підприємства та зниження фінансову стійкість.

Важливою складовою прискорення оборотності капіталу є управління грошовими потоками. Воно необхідне для того, щоб було можливе виконання стратегічних та короткострокових планів підприємства, збереження прийняттого рівня платоспроможності та фінансової стійкості. Також управління формується з метою підвищення раціональності застосування активів підприємства та джерел фінансування, а також для мінімізації рівня витрат у процесі господарської діяльності.

Прискорене залучення коштів можна здійснити у короткостроковому періоді, реалізувавши такі заходи:

- збільшити розмір знижок при розрахунку за реалізовану продукцію своєчасно;
- забезпечити часткову або повну передоплату за готову продукцію, що відрізняється підвищеним попитом;
- прискорити інкасацію дебіторської заборгованості із минулим терміном оплати;
- використовувати такі сучасні форми рефінансування дебіторської заборгованості як факторинг, облік векселів і форфейтинг.

Збільшення величини позитивних грошових потоків у довгостроковій перспективі можна досягти, реалізувавши такі заходи:

- залучити стратегічних інвесторів з метою збільшення величини власного капіталу;
- здійснити додаткову емісію акцій;
- залучити кредитні засоби довгострокового характеру;

– продати частину або повністю деякі фінансові інструменти інвестування;

– продати або здати в оренду основні засоби, що не використовуються.

Зменшити величину негативного грошового потоку в довгостроковій перспективі можливо за допомогою таких заходів:

- скоротити склад та величину програм інвестування;
- відмовитися від фінансового інвестування;
- скоротити суму постійних витрат.

Зростання чистого грошового потоку забезпечується за рахунок:

- скорочення постійних витрат;
- скорочення змінних витрат;
- реалізації ефективної політики у сфері оподаткування, яка б дозволила знизити рівень податкових відрахувань;

- проведення ефективної цінової політики;

- скорочення періоду, протягом якого нараховується амортизація нематеріальних активів;

- реалізації основних засобів і запасів, що не використовуються.

Процес оптимізації фінансових потоків є однією з основних функцій управління потоками коштів, усе це спрямовано на зростання їх ефективності у майбутньому періоді, і навіть підвищення фінансової стійкості підприємства.

Серед основних напрямів оптимізації грошових потоків можна виділити синхронізацію грошових потоків у часі, оптимізація обсягів грошових потоків, досягнення максимуму чистого грошового потоку.

Виходячи з розглянутих варіантів можливого покращення грошових потоків, для ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонуються такі заходи:

- проведення заходів щодо управління дебіторською заборгованістю;
- реалізація основних засобів, що не використовуються;
- реалізація незатребуваних запасів та здавання приміщень в оренду.

У другому розділі нашого дослідження ми провели фінансовий та

економічний аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Результати аналізу показують, що останні два роки не були легкими для підприємства. Ми також проаналізували діяльність маркетингового відділу компанії, яка має певні недоліки, які ми пропонуємо виправити з появою нової продукції.

Таким чином, ТОВ «Пирятинський сирзавод» є впізнаним виробником молочної продукції в Україні. Аналіз конкурентоспроможності показав, що компанія є конкурентоспроможною, але не є лідером на ринку. Отже, важливо запропонувати рішення, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Кожна компанія має свою унікальну стратегію, залежно від ринкової ніші, в якій вона працює. Вибір стратегії залежить від масштабу і спеціалізації компанії. Пропонується розширити товарну номенклатуру ТОВ «Пирятинський сирзавод» новою товарною лінією – виробництвом морозива, що допоможе посилити їхні стратегічні перспективи.

Морозиво – це заморожений солодкий продукт, який виготовляється з різних складових, таких як молоко, фрукти, ягоди, овочі, сахароза, стабілізатори, яєчні продукти та ароматичні речовини.

Виробники пропонують асортимент від 10 до 45 найменувань залежно від сезону. Морозиво може бути загартованим, м'яким або домашнім, залежно від способу його виготовлення та твердості. Загартоване морозиво зберігається до реалізації, м'яке має кремоподібну консистенцію, а домашнє виготовляють у домашніх умовах. Морозиво класифікують за видом продукту і наповнювача, а також за видом фасування на основні та любительські види.

Морозиво може бути основного або любительського виду залежно від складу. Основні види включають молочне, вершкове, пломбір, плодово-ягідне та ароматичне. Любительські види можуть бути виготовлені на молочній, плодово-ягідній або овочевій основі, з додаванням молочної основи, з використанням курячих яєць, багатошарові, спеціального призначення та містять кондитерський жир.

Морозиво може бути у ваговому, крупно-фасованому або дрібно-фасованому вигляді. Дрібно-фасоване морозиво може бути у формі циліндрів, брикетів, ріжків, трубочок, тістечок, фігур і в різних упаковках. Високі смакові якості досягаються завдяки правильному співвідношенню складових, які містяться в певних формулах збалансованого харчування.

Морозиво повинно бути збите, гомогенне та не занадто холодне, маючи однорідну та досить щільну консистенцію і чистий, характерний запах і смак. Для певних видів морозива допускається слабо сніжна консистенція та нерівномірне забарвлення. При розробці нових продуктів ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує стратегію «Середні параметри завоювання ринку», з орієнтацією на якість продукту та доступну ціну, для здобуття конкурентної переваги.

Кожного року в компанії створюється продуктова програма, яка включає в себе плани щодо розвитку асортименту, розробки нових продуктів, змін упаковок та рецептур. Розробка програми базується на аналізі ринку та діяльності конкурентів в галузі розробки нових продуктів.

На 2023 рік були поставлені такі цілі щодо розвитку нового асортименту: запуск нової високопродуктивної лінії морозива, збільшення частки бренду «Пирятин» в новій асортиментній лінійці з 10 до 15% в натуральному вираженні по всіх регіонах та збільшення представленості морозива бренду «Пирятин» у Полтавській, Київській та Харківській областях.

«Пирятин» – новий зонтичний бренд ТОВ «Пирятинський сирзавод» цінового сегмента «середній +», який пропонує натуральні, екологічно чисті продукти високої якості для людей, що піклуються про своє здоров'я. Крім молочних продуктів, таких як сироватка, масло та сир, під брендом «Пирятин» також будуть випускатися морозиво.

Для морозива ТМ «Пирятин» передбачено наступне позиціонування. Натуральний пломбір з високим вмістом жиру (15 і 18%), має унікальну кремову консистенцію та виготовляється відповідно до ДСТУ з 100%

натуральних інгредієнтів, без додавання ЗМЖ.

Бренд «Пирятин» є найвідомішим фермерським брендом з продуктів харчування, який використовує вершки, згущене молоко та масло з власних ферм. Згідно з тестами, смак, аромат та консистенція пломбіру «Пирятин» є найкращими порівняно з конкурентами.

Цільова аудиторія бренду – активні, сучасні, люди, які люблять експериментувати з їжею, просунуті та з достатнім рівнем доходу, готові переплачувати за якісний продукт. Імовірність покупки пломбіру «Пирятин» дуже висока – 89%. Упаковка морозива має символічний дизайн у синьо-золотистих тонах, що відповідає корпоративному стилю ТОВ «Пирятинський сирзавод» та має високу представленість бренду в інших категоріях (сир, молоко, йогурт).

Компанія вирішила розвивати категорію вафельних стаканчиків, яка має стабільну популярність серед споживачів у порівнянні з категорією морозива вафельних ріжків, що стагне протягом кількох років. З метою досягнення цілей компанії з асортиментом, запропоновано розширити асортимент морозива «Пирятин» до 11 SKU з трьома класичними смаками: ваніль, шоколад і крем-брюле.

Рецептури будуть підготовлені з якісних інгредієнтів, і основна масова частка жиру буде складати 15% суміші. Чотири рецептури будуть протестовані в роздрібній мережі за участю 110 осіб. Дані рецептури будуть надіслані на розгляд комерційної служби та, після остаточного затвердження, запущені в пробний випуск.

Для узгодження дизайну упаковки проводяться дослідження з фокус-групами та збирається думка споживачів. Після цього створюється остаточний дизайн-концепт і встановлюються ціни. Збір інформації про ціни та підготовка заявок на розрахунок прайсів покладається на відділи маркетингу та планування-економічного управління.

Після цього новинки завантажуються в програму 1С. Детальні завдання на замовлення пакувального матеріалу формуються в відділі матеріально-

технічного постачання. Маркетингові заходи та підготовка рекламних матеріалів є наступним етапом, після чого новинки випускаються та інформуються всі служби компанії.

Зазвичай, у теплу пору року, з квітня по вересень, в Україні відбувається збільшення продажів морозива більше ніж в два рази, а також збільшення на третину в новорічні свята. Одна з основних проблем великих холодокомбінатів України – це висока конкуренція, зокрема на ринку морозива, де спостерігається перевищення пропозиції над попитом через низький рівень споживання продукту.

У боротьбі за споживача виробники морозива вдаються до різних маркетингових заходів, таких як сегментування ринку і виготовлення відповідних видів продукту, для просування свого товару та збільшення обсягів продажу.

Сегментувати ринок можна за кількома критеріями, найбільш очевидним з яких є матеріальний стан споживача. Виробники морозива стали випускати різні цінові категорії продукту, що відображається на вигляді і наборі інгредієнтів.

Один зі способів сегментації українського ринку морозива – це мотив вибору споживача. Кожен мотив приваблює свою аудиторію, і на ринку можна виділити декілька ключових мотивів.

Найпопулярнішим видом морозива є звичайне морозиво, яке купують близько 39% покупців. Це морозиво, до якого вони звикли і яким вони віддають перевагу протягом багатьох років. Так звані «стаканчики» є лідером серед інших видів морозива.

Інша група покупців віддає перевагу тому самому смаку морозива, яке вони їли в дитинстві. Ностальгічні спогади про цей смак спонукають їх на покупку класичних видів морозива, тобто брикетів.

Для багатьох споживачів важливо спробувати щось нове, тому багато виробників морозива постійно випускають нові види свого продукту. Цей мотив привертає увагу близько 12-18% споживачів-експериментаторів, які

люблять пробувати нові смаки і варіанти морозива.

Ще одним мотивом вибору морозива є вибір за смаком. Статистика показує, що близько 25% споживачів віддають перевагу певному смаку морозива, такому як горіхове, шоколадне або поєднання незвичайних смаків.

Також на ринку морозива спостерігається конкуренція в сегменті, орієнтованому на дітей, оскільки більшість продукції виробників морозива призначена саме для них.

Просування морозива вимагає значних витрат, проте успіх може принести креативна і цікава ідея, як в рекламній кампанії морозива, де зображення на плакатах нагадувало президента США Барака Обаму. Однак, важливішим для успіху є розповсюдженість реклами, яку можна зустріти на телевізорі, радіо, газетах, в Інтернеті та на вулицях. Залучення в рекламу відомих публічних осіб також допомагає.

Важливими маркетинговими ходами є організація власної роздрібною мережі для невеликих виробників та стимулювання великих торгових центрів, павільйонів та супермаркетів для великих виробників. Дегустації, щорічні свята морозива та членство в асоціації виробників морозива також сприяють популяризації нових видів морозива.

У сучасних умовах ринкової кон'юнктури, ретельно підготовлений маркетинговий план є ефективним інструментом для виведення нового продукту на ринок. Проте, при цьому необхідно враховувати ризики. Внутрішні комунікації між відділами маркетингу, продажів і керівництва компанії мають важливу роль у розробці маркетингового плану.

Щоб детальніше визначити маркетинг-мікс нового продукту, необхідно визначити ціну реалізації, планові обсяги продажів та маржинальний прибуток. Рекомендована ціна реалізації новинок складає 15 грн. за штуку та 90 грн. за 1 кг продукту, що є порівнянним з цінами конкурентів у вибраному сегменті.

У таблиці 3.8 наведено планові показники для запуску новинок ТМ «Пирятин», а у таблиці 3.9 – вплив заходу на показники діяльності

підприємства.

Таблиця 3.8

Планові показники для запуску новинок ТМ «Пирятин» 2023 рік

Вид морозива	Обсяг продажів, кг	Середня ціна, грн. / кг	Собівартість, грн.	Виручка, грн.
Пломбір у вафельному стаканчику суничний	270	90	17280	24300
Пломбір у вафельному стаканчику фісташковий	400	100	29600	40000
Пломбір у вафельному стаканчику пряжене молоко	150	85	8850	12750
Разом	820	275	55730	77050

Джерело: розкладено автором

Таблиця 3.9

**Вплив запропонованого заходу на показники діяльності
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показники	Одиниці виміру	2022 рік	План	Відхилення	
				абс., +/-	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1753605	1830655	77050	4,39
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1526469	1582199	55730	3,65
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	20642	21127	485	2,35
4. Витрати на збут	тис. грн.	70542	70755,2	213,2	0,30
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1617653	1674081,2	56428,2	3,49
6. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	160257	162911,9	2654,9	1,66

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.9 можемо побачити, що даний захід дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 4,39% порівняно з 2022 р. Тобто підприємство стане більш стійким після введення нової товарної лінії.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми заходів зміцнення стійкості підприємства

Підсистема управління ризиком фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод», як невід'ємна складова системи стратегічного

управління фінансовою стійкістю в умовах невизначеності, може реалізуватися у вигляді двоступеневого комплексу заходів оцінки й управління ризиком зниження фінансової стійкості (рис. 3.2).

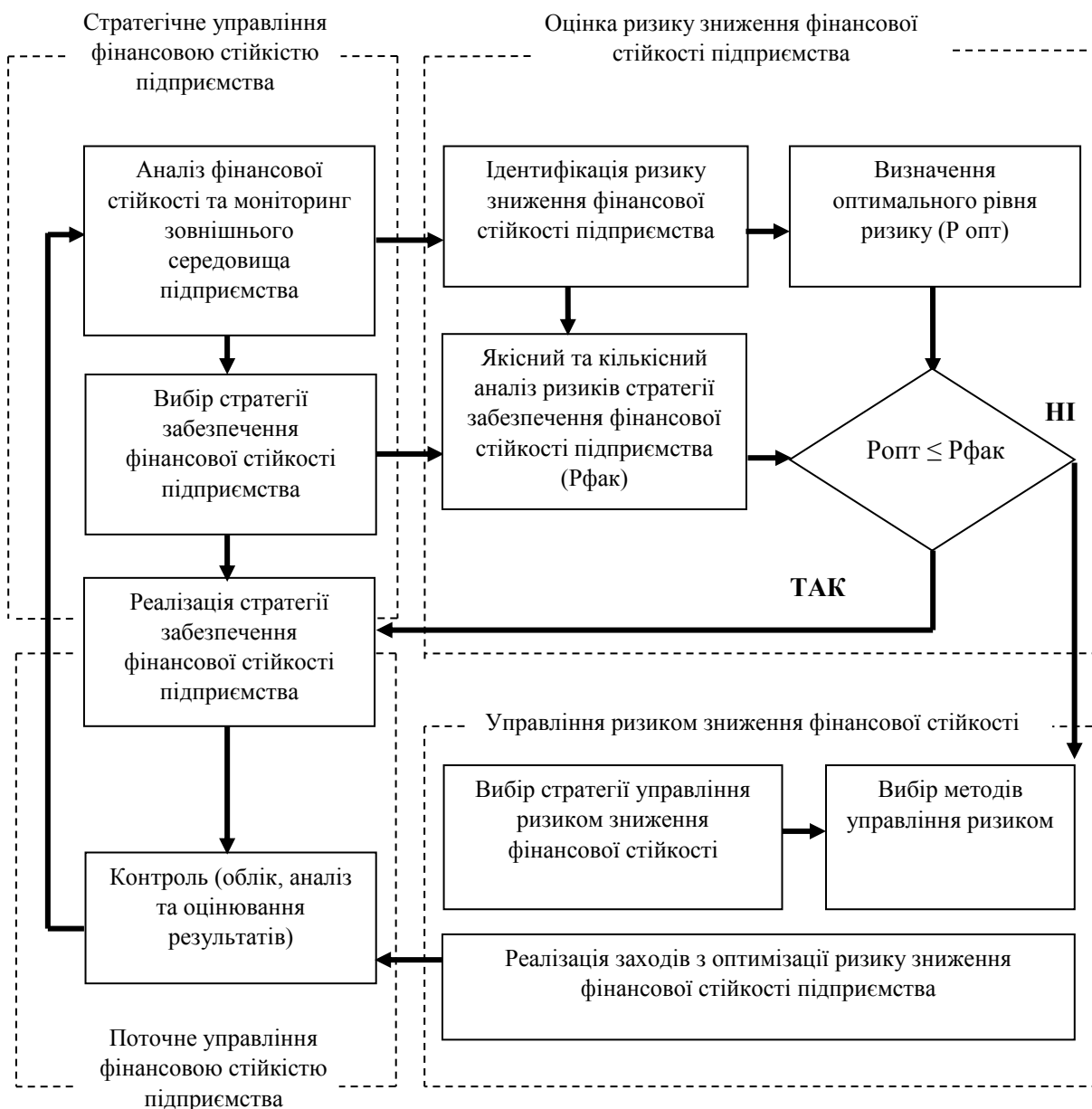


Рис. 3.2. Схема процесу управління фінансовою стійкістю у ТОВ «Пирятинський сирзавод» із підсистемою управління ризиком [61]

Реалізація заходів з управління ризиками зниження фінансової стійкості здійснюється в усіх структурних підрозділах ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Реалізація заходів щодо управління ризиком зниження фінансової стійкості в організаційних підрозділах ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Види ризиків	Структурні підрозділи ТОВ «Пирятинський сирзавод»								
	Підсистема управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»	Стратегічне управління	Маркетинг і збут	Фінанси	Постачання	Виробництво	Дослідження і розвиток	Транспорт	Персонал
Ризики неефективної структури капіталу									
Ризик зниження ліквідності									
Кредитний ризик									
Податковий ризик									
Інвестиційний ризик									
Ризик операційної діяльності									
Ризик неефективності організаційної структури підприємства									

Джерело: складено автором

Для підтримки продажів нових продуктів ТМ «Пирятин» заплановано наступні маркетингові заходи:

- а) анонс продажів у мережі Інтернет на сайтах та соцмережах без додаткових витрат;
- б) надання демонстраційних продуктів, проведення дегустацій та навчання персоналу в магазинах клієнта за 100 000 грн.;
- в) POS-матеріали (презентери, плакати, цінники) за 30 000 грн. Загальні витрати на просування становитимуть 94 000 грн.

Перед стартом виробництва перевіряються всі етапи відповідно до плану-графіка робіт. Маркетингове дослідження та аналіз фінансових показників проводяться після пробних продажів. Сегментування ринку

морозива дозволяє виділити три найбільш перспективних сегмента ринку: особи до 15 років, особи від 15 до 23 років та особи від 23 до 45 років з високим рівнем доходів, які мають дітей. Для перших двох груп пропонуються сучасний імідж та фруктове морозиво, а для третьої можна спробувати заламати стереотип, що морозиво добре є в основному тільки в літній період.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрямки вдосконалення системи управління стійкістю ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах кризи. Визначено проблеми забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи та надано рекомендації щодо її покращення в системі антикризового управління.

У даному розділі проведено SWOT-аналіз ринку молока та молочної продукції і SWOT-аналіз самого підприємства.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має чимало конкурентів у своїй галузі. Основним конкурентом компанії є ТОВ «Данон». Для того, щоб визначити, як ресурси розподіляються на державному рівні та що є важливим для діяльності організації, було проведено PEST-аналіз. Як результат, для підприємства існує загроза високих витрат на енергетичні ресурси. При розробці стратегії для компанії належну увагу слід надавати економічним чинникам.

SWOT-аналіз показав, що у ТОВ «Пирятинський сирзавод» є значна кількість загроз, а також що сильні сторони є базою для досягнення конкурентних переваг в майбутньому.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є конкурентоспроможним підприємством, але не лідирує на ринку. Тому для покращення стратегічних перспектив компанії було запропоновано ввести нову товарну лінію, а саме виробництво морозива.

Морозиво – це заморожений солодкий продукт, який виготовляється з різних складових (молоко, фрукти, ягоди, стабілізатори, сахароза, ячні продукти та ароматичні речовини).

Таким чином можна збільшити цільову аудиторію бренду, збільшити продажі для різних типів покупців. Для просування продукції та підтримки продажів заплановано збільшити рекламну подачу матеріалу про продукцію підприємства: анонсувати продажі в мережі Інтернет на сайтах та в соцмережах, надавати демонстраційну продукцію, розміщувати POS-матеріали.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це українське підприємство, яке займається виробництвом сирів і молочних продуктів. Завод розташований у місті Пирятин, що на Полтавщині.

Підприємство було засновано у 1974 році, і з тих пір воно стало одним з найбільших виробників сирів в Україні. Завод спеціалізується на виробництві різноманітних сирів, включаючи тверді сири, м'які сири, плавлені сири та інші.

Сьогодні ТОВ «Пирятинський сирзавод» є успішним і надійним підприємством з високим рівнем виробничої якості та забезпечення безпеки продуктів харчування. Завод володіє сучасним обладнанням і технологіями виробництва, що дозволяє виробляти продукцію з високими показниками якості та смаковими властивостями.

Крім виробництва сирів, ТОВ «Пирятинський сирзавод» займається інноваційними розробками та постійно вдосконалює свої технології виробництва. Компанія співпрацює з багатьма відомими міжнародними брендами, що свідчить про високу репутацію та довіру до продуктів, що виробляє цей завод.

Фінансове становище власників ТОВ «Пирятинський сирзавод» показує позитивну динаміку протягом 2020-2022 рр., оскільки після вирахування зобов'язань спостерігається зростання обсягу чистих активів на 56,89%. Це свідчить про ефективну бізнес-модель підприємства.

У 2020 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» показало виручку на суму 1 371 020 тис. грн. На кінець досліджуваного періоду (2022 рік) виручка становить 1 753 605 тис. грн., що на 27,91% вище, ніж на початку аналізу. Це свідчить про здатність підприємства функціонувати в умовах складної економічної ситуації, використовувати конкурентні переваги і задовольняти потреби цільового сегменту ринку. Це впливає на збільшення фінансових ресурсів підприємства для покриття постійних та змінних витрат,

стимулювання вискоєфективних співробітників, погашення фінансових зобов'язань та вирішення інших оперативних та стратегічних завдань.

Кінцевий фінансовий результат діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ключовим показником, що свідчить про здатність підприємства генерувати додану вартість і займати стійке ринкове положення шляхом реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток є результатом усіх управлінських рішень, прийнятих протягом аналізованого періоду, а також впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. У 2020 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» мало чистий прибуток у сумі 37 602 тис. грн.

Позитивна динаміка показника ТОВ «Пирятинський сирзавод» (зростання на 201,97%) свідчить про здатність підприємства збільшувати обсяг залученого власницького капіталу і успішно функціонувати на ринку протягом тривалого періоду.

Одночасне зростання чистого доходу ТОВ «Пирятинський сирзавод» і зменшення рівня запасів свідчать про використання підприємством більш ефективних методик, постійний пошук можливостей звільнення фінансових ресурсів, які були залучені у запаси. Це дає змогу використовувати ці кошти для альтернативних напрямів. У цілому ефективність управління запасами підвищувалася протягом 2020-2022 рр.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Пирятинський сирзавод» складав 7,01 разів на рік, а період інкасації заборгованості становив 51,37 днів.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» здатне самостійно фінансувати лише 27% необхідних активів. Низький рівень цього показника свідчить про недовіру з боку учасників фінансового ринку, постачальників і послуг. Якщо підприємство втратить свою платоспроможність і збанкрутує, низька частка власного капіталу ускладнить погашення зобов'язань.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» дуже важливо мати достатні запаси матеріальних ресурсів, необхідних для виробничого процесу і надання послуг. Перебої поставок загрожують як виконанню виробничої програми,

так і репутації підприємства. Високий показник забезпечення запасів власними обіговими коштами (158% у 2022 році) свідчить про мінімальний ризик таких перебоїв. Крім того, спостерігається зниження ризику недостатнього запасу матеріалів і ресурсів протягом 2020-2022 рр., що уникне тимчасової зупинки операцій ТОВ «Пирятинський сирзавод». Це підтверджує зростання частки власних обігових коштів у запасах на 1,45 процентних пунктів.

Загалом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є успішним підприємством з довготривалим досвідом у виробництві сирів, високими технологічними стандартами та доброю репутацією серед споживачів.

Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Пирятинського сирзавод» та його пропозиції товарних продуктів дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства та надати пропозиції щодо вирішення проблем.

Особливості формування нових товарів на підприємстві та правильний підхід до їх виведення на ринок були розглянуті в першому розділі роботи. Для успішної реалізації стратегічного підходу до процесу розробки та виведення на ринок нових продуктів, необхідно провести ретельне дослідження ринку, оцінити фактори успіху та ризиків, а також врахувати всі етапи від ідеї до комерціалізації.

Однією з найсильніших конкурентних переваг Пирятинського сирзаводу є його входження до групи компаній «Молочний альянс», яка займає істотну частку ринку молочної продукції України. Серед п'яти підприємств, що належать до даної групи, діяльність Пирятинського сирзаводу є найуспішнішою.

У сучасних умовах, коли підприємства молочної галузі України зіткнулися з великою кількістю економічних, політичних, соціальних та демографічних чинників, нарощування обсягів виробництва продукції та зменшення собівартості виробництва є надзвичайно важливими для закріплення конкурентної переваги на ринку.

Підприємство, що займається виробництвом молочної продукції,

зіткнулося з двома основними групами проблем: несприятлива цінова політика на сільськогосподарському ринку та зниження всіх показників діяльності протягом останніх двох років.

Для вирішення цих проблем було проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства та проаналізовано діяльність маркетингового відділу. З метою підвищення конкурентоспроможності, запропоновано випуск нового продукту – морозива.

ТОВ «Пирятинський сир завод» є відомим виробником молочної продукції в Україні.

Проте проведений аналіз показав, що підприємство не є лідером на ринку, оскільки поступається деяким конкурентам по ряду показників. З огляду на це було запропоновано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності.

У третьому розділі рекомендовано розпочати випуск нового продукту – морозива, зважаючи на виробничі потужності підприємства. Морозиво є молочним продуктом, який не потребує довготривалої витримки, як у випадку сирного продукту. Проте для зберігання морозива необхідні відповідні умови.

Запуск виробництва морозива може допомогти підприємству вийти на новий рівень та отримати нових потенційних споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова О.М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія. Держ. вищ. навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. 280 с.
2. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. Організація торгівлі: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 616 с.
3. Балабанова Л.В., Бриндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2015. 330 с.
4. Балабан П.Ю., Балабан М.П., Мітяєва Т.Л. Комерційна діяльність. Харків: Світ Книг, 2015. 452 с.
5. Бозуленко О.Я. Організація торгівлі: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
6. Божкова В.В., Бошук Т.О. Мерчандайзинг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 140 с.
7. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту. К.: Центр учбової літератури, 2019. 208 с.
8. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 368 с.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
10. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97.
11. Власова Н.О., Гросул В.А., Краснокутская Н.С., Круглова О.А., Чорна М.В. Економіка торгівлі: Навч. пос. Харків: Світ Книг, 2015. 473 с.
12. Гуцаленко Л.В., Мулик Т.О. Внутрішній аудит та діагностика в

системі державного фінансового контролю та управління діяльністю бюджетної установи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4 (32). С. 31-45.

13. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

14. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08 вересня 2011 р., № 3715 – IV (зі змінами та доповненнями) / Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. № 19-20. Ст. 166. 18 с.

15. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н.Б. Юрченко, Р.С. Кравчук, І.Б. Запухляк, І.І. Василик. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 377 с.

16. Економіка торговельного підприємства. Частина 2. Наочний посібник для кооперативних коледжів. Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Уклад: Панченко О.П. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2018. 136 с.

17. Економіка підприємства: навч. посіб., практикум / Я.С. Витвицький, У.Я. Витвицька, Н.О. Гавадзин, Р.Р. Зелінський; Петренко В.П., ред. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 306 с.

18. Євсейцева О.С., Кухар О.С. Аналіз ринку роздрібною торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 50-54.

19. Звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: https://clarity-project.info/edr/00446865/finances?current_year=2022 (дата звернення: 10.05.2023).

20. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 121-128.

21. Ільчишин С.М., Завійська О.І. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 21. С. 309-316.

22. Каїра З.С. Маркетингова товарна політика підприємства та шляхи її удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 192-194.

23. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Комп'ютерне видавництво «Діалектика», 2020. 800 с.
24. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 120-127.
25. Комерційна діяльність: підручник / за ред. П.Ю. Балабана. Харків: Світ книг, 2015. 452 с.
26. Кравчук Р.С. Економіка підприємства: методичні вказівки для виконання розрахункових робіт. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. 47 с.
27. Кірюхіна А.В. Формування товарної стратегії на підприємстві. К.: 2019. С. 5-6.
28. Климюк А.В., Невмержицька С.М. Управління стратегією розвитку підприємства. *Вісник Київ. нац. ун-ту технології та дизайну*: Економіка, фінанси, менеджмент. 2018. № 2 (7). С. 12-21.
29. Колліс Д.Дж., Монтгомері А.С. Корпоративна стратегія. Ресурсний підхід: [пер. с англ.]. К.: Знання, 2017. 400 с.
30. Кузнецов П.В., Парфентенко І.А., Балагула Д.П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 49. С. 198-204.
31. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 377 с.
32. Лісіца В.В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С. 24-34.
33. Маркіна І.А., Вороніна В.Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2020. Вип. 59. С. 90-97.
34. Мазаракі А.А., Голошубова Н.А. Складське господарство в торгівлі. Справ. посібник. К.: Техніка, 2017. 689 с.

35. Мазур Н.А., Семенець І.В., Лопашук І.А. Економіка торговельного підприємства: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.

36. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва. Європейський Університет. 2019. 6 с.

37. Михайленко О.В., Лаленко Т.В. Управління витратами і цінова політика на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 12. С. 304-309.

38. Міщенко А. Система показників конкурентних переваг підприємства торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 4. С. 45-53.

39. Мулик Т.О., Колісник А.В. Особливості діагностики фінансової стійкості підприємств України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1, № 12. С. 376-380.

40. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 288 с.

41. Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Організація аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2020. 236 с.

42. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підруч. Тернопіль: Підручники і посібники, 2017. 512 с.

43. Посилання на електронний ресурс: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/24.pdf&name=zvit-pro-upravlinnya-za-2020-rik.

44. Пирятинський сир завод. «Молочний Альянс». URL: milkalliance.com.ua дата звернення: 30.05.2023).

45. Половка К.О. Маркетингові дослідження: їх характеристика та необхідність. *Управління розвитком*. 2017. № 13. С. 62-65.

46. Окландер М.А., Кірносорова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.
47. Пермінова С.О., Савицька О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 1-9.
48. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
49. Підприємництво і торгівля : навч. посібник / Ю.В. Волинчук [та ін.]; заг. ред.: Л.Л. Ковальська, І.В. Кривов'язюк. К.: Кондор, 2018. 620 с.
50. Попова Л.О., Прядко О.М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2013. 77 с.
51. Саркісян Л.Г., Казакова О.Б. Технологія торговельних процесів. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 296 с.
52. Сментина Н.В., Балджи М.Д., Добрава Н.В. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посібник / за заг. ред. д. е. н. Н.В. Сментини. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 320 с.
53. Тараненко А.І., Уханова І.О. Проблеми підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації. *Вісник ОНЕУ*. 2017. № 9. С. 17-25.
54. Бардаш М.С. Товарна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Київський національний університет технологій та дизайну. 2016. С. 3-4.
55. Хачатрян В.В. Підприємницький потенціал підприємства за умов інтеграційних змін: формування, управління, розвиток: монографія. Хмельницький: Видавець Заколотний М.І., 2019. 321 с.
56. Хамініч С.Ю., Шумська А.Ю. Розроблення ефективної стратегії просування нового товару. *Економіка і регіон*. 2017. № 2. С. 3-8.
57. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2.

58. Юрко І.В., Балабан П.Ю., Горячова О.О. Організація торгівлі. Довідник працівника продовольчого магазину. Харків: Світ Книг, 2015. 304 с.

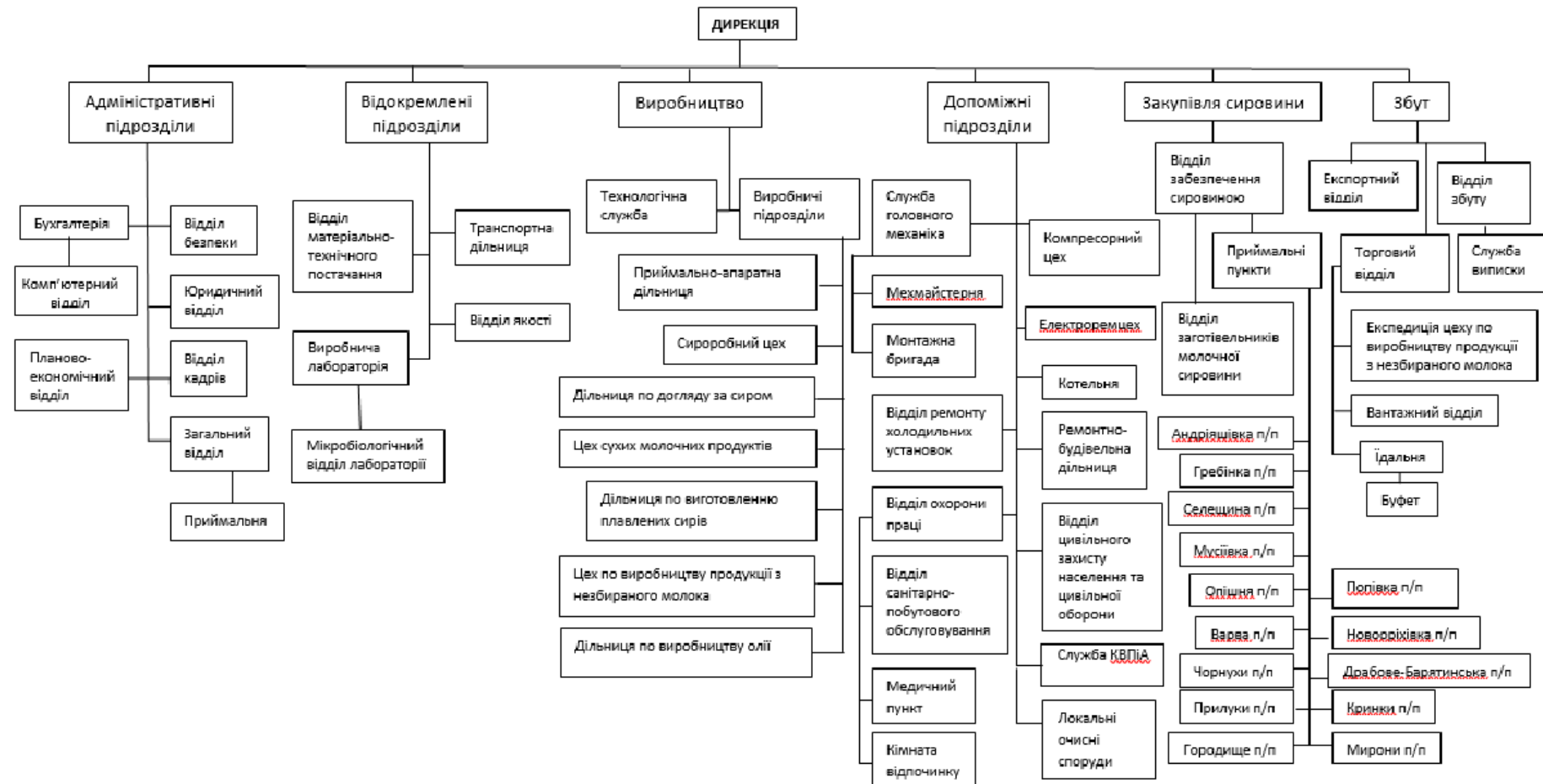
59. Яковлєв Ю.П. Економіка торгівлі: Навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ плюс, 2018. 356 с.

60. Ukrainian Retail Association. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 30.05.2023).

61. International Scientific Journal «Internauka». URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15450504348713.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» [43]

Додаток Б

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	за ЄДРПОУ	00446865
Територія	Полтавська обл.	за КАТОТТГ	UA5304009001 0096696
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 588

Адреса, телефон: 37000 м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1, (05358) 2-86-57 (05358) 2-85-37

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 31.12.2022 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	2 146	983
первісна вартість	1001	8 379	8 385
накопичена амортизація	1002	(6 233)	(7 402)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	98 612	85 683
первісна вартість	1011	314 951	323 315
знос	1012	(216 339)	(237 632)
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	2 687	21 059

Усього за розділом I	1095	103 445	107 725
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	263 317	207 823
Виробничі запаси	1101	28 628	49 441
Незавершене виробництво	1102	14 116	3 730
Готова продукція	1103	220 463	154 405
Товари	1104	110	247
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 643	156 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	17 227	8 006
з бюджетом	1135	6 814	4 055
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	2	18
із внутрішніх розрахунків	1145	92 810	110 861
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110	1 122
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 871	113 022
Готівка	1166	163	112
Рахунки в банках	1167	40 708	112 910
Витрати майбутніх періодів	1170	93	142
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 545	4 130
Усього за розділом II	1195	526 432	606 013
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	629 877	713 738

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	28	7
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845	175 949
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	78 730	191 813
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921	184 595
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	102 921	184 595
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	83 514	62 336
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	306	3 141
товари, роботи, послуги	1615	91 004	70 364
розрахунками з бюджетом	1620	1 077	3 738
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2 392
розрахунками зі страхування	1625	1 021	1 464
розрахунками з оплати праці	1630	3 828	5 003
одержаними авансами	1635	413	444
розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	255 896	175 517
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7 984	10 509
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180	4 811
Усього за розділом III	1695	448 226	337 330
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	629 877	713 738

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

Додаток В

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			00446865

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605	1 404 740
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 526 469)	(1 340 406)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	227 136	64 334
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	80 013	25 298
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	(20 642)	(18 394)
Витрати на збут	2150	(70 542)	(50 276)
Інші операційні витрати	2180	(55 708)	(34 376)
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	160 257	0
збиток	2195	(0)	(13 414)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	746	2 063

Інші доходи	2240	5 063	5 031
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(38 557)	(31 010)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5 086)	(4 927)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	122 423	0
збиток	2295	(0)	(42 257)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 875	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	113 548	0
збиток	2355	(0)	(42 257)

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	-21	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 527	-42 278

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 335 940	1 296 969
Витрати на оплату праці	2505	86 170	78 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884	18 681
Амортизація	2515	25 989	23 529
Інші операційні витрати	2520	91 388	75 576
Разом	2550	1 561 371	1 492 884

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

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

Баланс ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2021 рр.

Актив	Код рядка	2020 р.	2021 р.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2200	2146
первісна вартість	1001	7454	8379
накопичена амортизація	1002	5254	6233
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	96995	98612
первісна вартість	1011	296418	314951
знос	1012	199423	216339
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	3846	2687
Усього за розділом I	1095	103041	103445
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	142425	263317
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	96960	100643
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9053	17227
з бюджетом	1135	13108	6814
у тому числі з податку на прибуток	1136	2801	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	4	2
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	41207	92810
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2765	2110
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	89403	40871
Витрати майбутніх періодів	1170	77	93
Інші оборотні активи	1190	4321	2545
Усього за розділом II	1195	399323	526432
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	502364	629877

Пасив	Код рядка	2020 р.	2021 р.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13350	13350
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	49	28
Резервний капітал	1415	2507	2507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	106352	62845
Неоплачений капітал	1425		-
Вилучений капітал	1430		-
Усього за розділом I	1495	122258	78730
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	89329	102921
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	89329	102921
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	93424	83514
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	696	306
товари, роботи, послуги	1615	79426	91004
розрахунками з бюджетом	1620	1134	1077
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1092	1021
розрахунками з оплати праці	1630	3900	3828
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3590	413
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	3	3
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	97363	255896
Поточні забезпечення	1660	7386	7984
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2763	3180
Усього за розділом III	1695	290777	448226
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	502364	629877

Додаток Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020-2021 рр.

Стаття	Код рядка	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1371020	1404740
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1242015)	(1340406)
Валовий:			
прибуток	2090	129005	64334
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	19335	25298
Адміністративні витрати	2130	(18152)	(18394)
Витрати на збут	2150	(47107)	(50279)
Інші операційні витрати	2180	(18872)	(34376)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	64229	-
збиток	2195	-	(13414)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1306	2063
Інші доходи	2240	84	5031
Фінансові витрати	2250	(27995)	(31010)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(22)	(4927)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	37602	-
збиток	2295	-	(42257)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	37602	-
збиток	2355	-	(42257)

СУКУПНИЙ ДОХІД

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(21)	(21)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(21)	(21)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(21)	(21)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2533 та 2460)	2465	37581	(42278)

ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1130194	1296969
Витрати на оплату праці	2505	72072	78129
Відрахування на соціальні заходи	2510	16377	18681
Амортизація	2515	30098	23529
Інші операційні витрати	2520	60657	75576
Разом	2550	1309398	1492884