

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«__» _____ 2024р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент»

на тему: «Управління діяльністю підприємства в умовах кризи»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН 5-5

Шостаковська Анастасія Вадимівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)


(підпис)


Керівник Турчина Марія Петрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(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 – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Інститут 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
“09” жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шостаковської Анастасії Вадимівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Управління діяльністю підприємства в умовах кризи»
керівник кваліфікаційної роботи Турчина Марія Петрівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 819-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2024 року.
3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи управління підприємством в умовах кризи
Розділ 2. Дослідження управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи
Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення в 5 рисунках та 33 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання Прийняв

7. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 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	10.11.2023 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	16.11.2023 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	23.11.2023 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2023 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.12.2023 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.01.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	19.01.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	22.01.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	23.01.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка


 (підпис)

Анастасія ШОСТАКОВСЬКА
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

 (підпис)

Марія ТУРЧИНА
 (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та досліджено управління діяльністю підприємством в умовах кризи. В роботі розкрито сутність антикризового управління, стратегій діяльності в кризових ситуаціях, визначено методи оцінки ефективності діяльності підприємства та застосовано їх на практиці

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було проаналізовано діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінено ефективність управління його діяльністю в умовах кризи.

На основі аналізу діяльності підприємства було розроблено програму діяльності підприємства щодо підвищення ефективності управління ним в умовах кризи, яка зокрема передбачила розширення лінійки безлактозної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», а саме виробництво безлактозних йогуртів. Реалізація цього заходу дозволить підприємству отримати значні конкурентні переваги над іншими виробниками на ринку, покращити фінансові результати та підвищити показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 86 сторінці основного тексту, містить 34 таблиці та 5 рисунків

Ключові слова: управління діяльністю, діяльність підприємства в умовах кризи, антикризове управління, ефективність управління.

ANNOTATION

The qualification work examines and explores the management of enterprise activities in crisis conditions. The essence of crisis management, strategies for crisis situations, and methods for evaluating the effectiveness of enterprise activities are disclosed and applied in practice.

To assess the feasibility of the proposed measure, the activities of PJSC «Yagotynsky Butter Plant» were analyzed, and the effectiveness of managing its activities in crisis conditions was evaluated. Based on the analysis of the enterprise's activities, a program of activities was developed to enhance the efficiency of its management in crisis conditions. This program included the expansion of the range of lactose-free products of PJSC «Yagotynsky Butter Plant», specifically the production of lactose-free yogurts. Implementing this measure will allow the enterprise to gain significant competitive advantages over other manufacturers in the market, improve financial results, and enhance performance indicators.

The qualification work is presented in 86 pages of the main text, including 34 tables and 5 figures.

Keywords: activity management, management strategies, crisis management, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ.....	9
1.1. Сутність та види стратегій управління підприємством в умовах кризи..	9
1.2. Механізм управління діяльністю підприємства в умовах кризи та його етапи.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства в умовах кризи.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В УМОВАХ КРИЗИ.....	28
2.1. Аналіз галузі виробництва молочної продукції.....	28
2.2. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»..	32
2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи.....	47
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В УМОВАХ КРИЗИ...	58
3.1. Програма діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо управління діяльністю підприємства в умовах кризи.....	58
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	62
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства в умовах кризи та впровадження обґрунтованого заходу.	77
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економічної динаміки та невизначеності питання управління діяльністю підприємства в умовах кризи стає актуальним та стратегічно важливим завданням для бізнесу. Сьогодення вимагає від підприємств не лише стійкості до зовнішніх та внутрішніх викликів, але і здатності ефективно реагувати та адаптуватися до негативних впливів на економічному горизонті.

Процеси управління діяльністю підприємств умовах кризи досліджувались у роботах таких провідних економістів, як: І.М. Боярко, Т.В. Гринько, Г.А. Доращук, О.В.Коваленко, О.І. Ковтун, О.В. Кравченко, О.В. Рябенко, І.В. Скребець, О.О.Терещенко та ін.

Метою написання кваліфікаційної роботи є глибоке вивчення проблем управління підприємством в умовах кризи, розкриття сутності кризових явищ та розробка ефективних стратегій управління для забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення поставленою мети при написання роботи необхідно виконати такі *завдання*:

- розкрити сутність та види стратегій управління підприємством в умовах кризи;
- надати характеристику механізму управління діяльністю управління підприємством в умовах кризи;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємств в умовах кризи;
- проаналізувати галузь виробництва молочної продукції;
- охарактеризувати загальні аспекти діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити ефективність управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи»;

- розробити програму діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо управління діяльністю підприємства в умовах кризи;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства;
- дослідити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з формування і реалізації стратегії діяльності підприємства в умовах кризи.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління діяльністю підприємств в умовах кризи.

Предметом дослідження є особливості та стратегії управління підприємством в умовах кризових ситуацій та антикризові заходи для забезпечення стійкості та виживання підприємства в період економічної нестабільності.

Сферою застосування є підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод».

При написанні роботи використовувались такі *методи*: фінансовий аналіз – для оцінки фінансового стану підприємства, вивчення звітності, розрахунки показників ліквідності, рентабельності, оборотності; стратегічний аналіз – для дослідження стратегій, що використовуються для подолання кризових ситуацій, та їхнього впливу на діяльність підприємства; ситуаційний аналіз – для вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, які призводять до кризи, та розуміння контексту подій.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційною роботи є наукові статті та публікації, законодавча база, статистичні дані, фінансова звітність підприємств.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Викладена на 86 сторінках основного тексту, містить 32 таблиці та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність та види стратегій управління підприємством в умовах кризи

В сучасних умовах, які включають в себе воєнно-політичні конфлікти та карантинні обмеження, підприємства зазнають обмеження у своїй діяльності, стикаються з фінансовими та маркетинговими кризами і потребують ефективного стратегічного планування, щоб вижити та адаптуватися до змінливих умов. Наявність правильної та грамотної стратегії управління передбачає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх кризових умов і мінімізувати можливі збитки. Стратегічне планування тут визначається як розробка конкретного плану для досягнення глобальних цілей, де головною метою є виживання підприємства, забезпечення фінансової стабільності та можливого розвитку в умовах сьогодення.

Стратегія управління в умовах кризи - це систематичний та осмислений набір дій та заходів, спрямованих на управління організацією чи ситуацією під час кризи [13]. Ця стратегія має на меті мінімізацію негативних наслідків кризової ситуації і відновлення стабільності. Існування дієвих та добре продуманих стратегій управління підприємством в умовах кризи передбачає, що підприємство може адаптуватися до зовнішніх умов кризи з мінімізацією збитків.

Зарубіжні та вітчизняні науковці приділяють значну увагу дослідженню стратегій управління підприємством в умовах кризи, оскільки в сучасних реаліях це питання є актуальним та нагальним. Основні підходи до визначення стратегій управління підприємством в умовах кризи наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення стратегій управління підприємством в умовах кризи

Автори підходу	Сутність підходу
1	2
Большаков А.С., Лігоненко Л.О., Келлер Р., Уткін Е.А., Коротков Е.М	Стратегії управління підприємством в умовах кризи – це передбачувальні механізми, що включають заходи, спрямовані на уникнення виникнення кризових ситуацій. Дослідники акцентують увагу на розробці та впровадженні превентивних стратегій.
Юн Г.Б., Ситник Л.С	Стратегії управління мають включати інноваційний спосіб виходу із кризи, що фокусується на створенні та впровадженні новаторських підходів для подолання кризових ситуацій. Дослідники звертають увагу на пошук творчих та нетрадиційних рішень.
Бланк І. А.	Стратегії управління мають бути спрямовані на відновлення фінансової здатності та стабільності, спрямовані на відновлення фінансового балансу та забезпечення стійкості підприємств. Дослідники акцентують увагу на методах і стратегіях відновлення фінансової платоспроможності.
Базаров Г.З.	Стратегії управління мають зосереджуватись на виробничих відносинах на рівні підприємства включати організаційну структуру, управлінські процеси та взаємовідносини всередині підприємства. Дослідники наголошують на внутрішніх процесах підприємства та організації виробництва як засобах подолання кризових ситуацій.

Джерело: сформовано автором на основі [13,23,30,43,46]

Ці підходи до визначення стратегій управління підприємством в умовах кризи побудовані на таких основних принципах:

- ієрархічність формування стратегії вимагає, щоб поточні плани завжди входили у склад стратегічного планування;
- соціальний аспект планування передбачає урахування всіх соціальних проблем населення та загалом має сприяти позитивному економічному ефекту;
- ранжування включає в себе визначення важливості та пріоритетності завдань стратегій;
- альтернативність стратегій покликана дозволити швидко адаптуватись до зовнішніх і внутрішніх змін;

- економічне обґрунтування стратегій базується на фінансових показниках;

- автоматизація процесу планування стратегій спрощує й прискорює весь процес.

Види стратегій управління підприємством в умовах кризи визначаються безпосередньо саме видом кризи, яка виникла в зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства [23]. Виділяються наступні типи криз:

- фінансова криза або криза ефективності виникає внаслідок погіршення економічно-фінансових показників в результаті збиткових господарських операцій, що призводить до зниження прибутковості та рентабельності підприємства;

- операційна криза розпочинається з потенційної або теперішньої збиткової діяльності підприємства через відсутність системного операційного контролю та аналізу;

- маркетингова криза відбувається при втраті існуючих клієнтів, відсутності нового попиту та підвищенні вартості;

- соціальна криза виникає внаслідок конфліктів всередині виробничого процесу, між окремими підрозділами, працівниками та адміністрацією;

- інформаційна криза виникає через утворення політичних і соціальних бар'єрів сприйняття інформації підприємством, наявність надлишкової інформації, яка перешкоджає сприйняттю корисної інформації;

- кадрова криза виникає через брак висококваліфікованого персоналу та плинність кадрів на підприємстві;

- техніко-технологічна криза виникає через відсталість підприємства від передових технологій на ринку, брак автоматизації та оновлення обладнання;

- організаційно-управлінська криза формується внаслідок помилок керівництва в прийнятті управлінських рішень, написанні стратегічних планів та суперечок між керівництвом стосовно бачення розвитку підприємства [43].

Антикризова стратегія підприємства виявляє свої відмінності в порівнянні з звичайними стратегіями. Вона має обмежений характер, який виявляється у визначенні строків і змісту, і спрямована на короткий період, зазвичай тривалістю від одного до трьох років. Також вона характеризується адаптивним підходом. Це означає, що антикризова стратегія включає ряд заходів з реорганізації та нововведень у сфері організаційно-технологічних процесів, спрямованих на подолання кризового становища.

Однією з постійних функцій стратегії управління підприємством в умовах кризи є оцінка та прогнозування можливості його потрапляння в кризовий стан. Це дозволяє підприємству планувати та вживати необхідні заходи для попередження або зменшення впливу кризових ситуацій.

Стратегії антикризового управління можуть бути різноманітними, залежно від характеру та глибини кризи. Серед найважливіших з них можна виділити: попередження кризи та підготовку до неї, реагування на виникнення кризових явищ, уповільнення процесів, використання резервів і додаткових ресурсів для стабілізації ситуації, розрахунок ризику, поступовий вихід з кризи, передбачення та усунення наслідків кризи [13].

Усі ці стратегії націлені на подолання кризової ситуації і різняться залежно від важкості та складності самої кризи.

Велика кількість підприємств для подолання кризового стану використовує стратегії зростання. Загальна класифікація стратегій зростання підприємств в умовах кризи наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій зростання підприємств в умовах кризи

Основний стратегічний напрямок	Різновид основної стратегії
1	2
Інтенсивне зростання	Глибоке проникнення на ринок, розвиток товару, розвиток ринку

Продовження табл. 1.2

1	2
Інтегративне зростання	Пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломеративна диверсифікація

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Вибір стратегії інтенсивного зростання повинен базуватися на ряді можливостей для фірми, таких як:

- збільшення ринкової частки та обсягу збуту конкретних товарів на існуючих ринках, з можливістю глибокого проникнення, якщо це можливо;
- виявлення нових ринків збуту для існуючих товарів фірми, з можливістю використання стратегії розвитку ринку;
- представлення нового товару на існуючому ринку з використанням стратегії розвитку товару.

Стосовно стратегій інтегративного зростання, вони включають в себе підходи, що передбачають збільшення результатів діяльності підприємства через спільні зусилля з іншими компаніями. Це може включати пряму інтеграцію, зворотню інтеграцію, вертикальну інтеграцію, або горизонтальну інтеграцію, залежно від партнерів для об'єднання.

Важливо зауважити, що стратегія диверсифікації не входить в стратегії інтенсивного зростання, оскільки введення нового товару на новий ринок вимагає не лише наявних ресурсів фірми, але й змін у її структурі та бізнес-моделі. Стратегії диверсифікації застосовуються, коли підприємство виявляє нові можливості в інших галузях бізнесу.

Проте, в умовах кризи не всі підприємства вдаються до стратегій зростання. Багатьом з них доводиться скорочувати витрати, зменшувати штат праці, а також прибирати неефективні структури. У термінах стратегічного менеджменту ці явища часто розглядаються як стратегії зменшення витрат.

Однак у сучасних умовах їх частіше пов'язують із стратегією даунсайзингу (зменшення).

Даунсайзинг охоплює наступні стратегії:

- стратегію звільнення;
- стратегію зміни організаційної структури (зменшення управлінських рівнів і бізнес-процесів);
- комплексну стратегію системних змін, що включає стратегії зміни логістики, маркетингу, і відносин із зацікавленими сторонами.

У цьому контексті всі три ключові стратегії можуть бути реалізовані одночасно або послідовно. Багато фахівців у галузі менеджменту радять використовувати таку практику з особливою обережністю. Правильно спланований та послідовно реалізований даунсайзинг, який включає зміни в організаційній структурі, може призвести до значного покращення у фінансовому стані компанії. Однак, часто тактика просто "зниження штату" бездумно застосовується до різних відділів. Це може призвести до ряду негативних наслідків, які можуть виявитися більш серйозними, ніж отримана економія коштів.

Отже, ситуації кризи вимагають впровадження стратегій антикризового управління. Існує кілька підходів до визначення цього терміну, таких як використання передбачувальних механізмів, новаторські методи виходу із кризи, відновлення фінансової стійкості та платоспроможності, а також управління виробничими відносинами на рівні підприємства. Визначення цього поняття визначає його мету, таку як відновлення фінансової рівноваги, вирівнювання диспропорцій, забезпечення стабільності та життєдіяльності підприємств, в залежності від трактування поняття. В процесі вибору стратегії антикризового управління підприємством, крім теоретичного, методичного та практичного забезпечення для управлінських рішень, особливу увагу слід зосереджувати на питаннях удосконалення методів діагностування фінансово-економічних показників. Це включає в себе розрахунок коефіцієнтів ліквідності та наявності власних коштів, коефіцієнтів збалансованості

структури оборотних активів, а також ліквідності капіталів, залежно від кризової ситуації та її впливу. Це робиться для підвищення об'єктивності результатів діагностики кризових ситуацій і для визначення ефективних інструментів впливу на них.

1.2. Механізм управління діяльністю підприємства в умовах кризи та його етапи

Механізм управління діяльністю підприємства в умовах кризи – це система організаційних, аналітичних і стратегічних заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкості підприємства [14]. Сутність цього механізму полягає в тому, щоб реагувати на виклики кризи, відновлювати фінансову стабільність та забезпечувати ефективне управління в умовах нестабільності.

Мета антикризового управління може варіювати в залежності від контексту та потреб організації. Деякі можливі цілі управління підприємства в умовах кризи включають [1]:

- відновлення фінансової стійкості підприємства та уменшення падіння його ринкової вартості, що виникає в результаті фінансових труднощів. Головною метою є відновлення фінансової стабільності, вирішення проблем з боргами, ефективне управління ліквідністю та повернення до прибуткової діяльності підприємства;
- синхронізація внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства - це включає адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення балансу між виробництвом, продажами, фінансами, ресурсами та іншими аспектами діяльності;
- гарантування фінансової стійкості підприємства - метою є підтримка стабільності фінансових показників, забезпечення адекватного рівня прибутковості та ефективного управління ресурсами;

- забезпечення життєдіяльності підприємства - основною метою є збереження функціонування підприємства в умовах кризи, включаючи заходи щодо залучення додаткових ресурсів, оптимізації витрат, пошуку нових ринків та розвитку конкурентних переваг;

- розробка та впровадження управлінських механізмів для забезпечення життєздатності підприємства у будь-якому типі кризи - це може включати створення ефективної стратегії, розробку резервних планів, забезпечення ефективного управління ризиками та інші заходи, спрямовані на збереження діяльності організації.

Визначення мети управління підприємством в умовах кризи залежить від конкретної ситуації, вимог та цілей організації. Комплексний підхід може включати в себе реалізацію різних цілей як повністю, так і частково одночасно. Управління підприємством під час економічної кризи має свої особливості. Основною метою є виведення підприємства (або економічної сфери взагалі) із кризового стану.

Для досягнення цього завдання використовуються програми і заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансове оздоровлення. Основна відмінність антикризового управління полягає в його здатності швидко та конструктивно реагувати на зміни, які впливають на підприємство. Це передбачає розробку оптимальних стратегій виходу з кризових ситуацій, визначення пріоритетних цінностей підприємства та забезпечення ефективної роботи в умовах екстремальних ситуацій [5].

В умовах інформаційної війни управління підприємства в умовах кризи має певні функції, основні з яких наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції управління підприємством в умовах кризи

Функція	Сутність функції
1	2
Планування	Формулювання мети організації, її реформування, стратегій і програм антикризової стабілізації, а також визначення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Продовження табл 1.3

1	2
Організація	Організація оптимальної структури та обсягу витрат, а також управління кадрами і структурою керівництва для ефективного використання робочої сили, матеріальних ресурсів і фінансових засобів.
Мотивація	Створення системи стимулів і санкцій, які мають зацікавити всіх членів колективу та кожного працівника в поліпшенні продуктивності підприємства для максимально швидкого виходу з кризової ситуації.
Контроль	Орієнтований на передбачення відхилень від зазначених цілей для своєчасного внесення коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Розробка функцій, спрямованих на передбачення відхилень від зазначених цілей в умовах інформаційної війни, є сприянням управлінню підприємством в умовах кризи. Ці функції сприяють ефективній реакції організації на кризові ситуації та забезпеченню стабільності та виживання.

Управління підприємством в умовах кризи відрізняється від звичайних методів та форм менеджменту за наступними ознаками [5]:

- попередні тренінги та плани дій на випадок кризи: включає в себе підготовку, тренування та розробку планів дій для готовності до можливих кризових ситуацій;
- гнучкість та адаптивність: антикризове управління володіє гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін, часто використовуючи матричні системи управління для більш ефективної реакції на кризові ситуації;
- посилення неформального управління та мотивація: акцентується на ентузіазмі, терпимості та упевненості, а також використанні неформальних структур управління для ефективності в кризових умовах;
- диверсифікація управління: використовуються різноманітні підходи та методи для розв'язання проблем в складних ситуаціях;
- зниження централізації: для швидкого реагування на проблеми, управління стає менш централізованим, передаючи більше відповідальності та повноважень на рівні виконавців;

- збереження функціонального складу: антикризове управління зберігає основні функції управління, але з акцентом на оперативне планування та урахування поточної ситуації;
- посилення інтеграційних процесів: спрямовано на підвищення ефективності через концентрацію зусиль;
- публічність: включає оголошення кризового стану та надання необхідної інформації всім зацікавленим сторонам, включаючи працівників, партнерів, кредиторів та громадськість;
- соціальна відповідальність: керівництво підприємства несе юридичну та соціальну відповідальність.

До факторів, які впливають на ефективність антикризового управління, відносяться професіоналізм та спеціальна підготовка антикризового управління, які вимагають наявності необхідних знань, навичок і досвіду в сфері кризового управління. Мистецтво управління включає комбінацію природжених лідерських якостей та навичок, отриманих у процесі навчання. Методологія розробки ризикованих рішень передбачає використання систематичного підходу до аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з кризовими ситуаціями. Науковий аналіз та прогнозування включає застосування наукових методів для аналізу поточної ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій. Корпоративність передбачає здатність до співпраці та координації з усіма зацікавленими сторонами в організації. Лідерство визначається здатністю лідера впливати на співробітників, мотивувати їх та забезпечувати виконання стратегічних цілей. Стратегія та якість антикризових програм передбачає розробку чіткої стратегії та реалізацію ефективних програм для подолання кризових ситуацій. Людський фактор передбачає врахування потреб та інтересів співробітників в процесі антикризового управління. Система моніторингу кризових ситуацій передбачає належне відстеження та оцінку потенційних кризових ризиків та реагування на них.

Можна виділити три підходи до стратегічного планування в умовах кризи, які наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підходи стратегічного планування в умовах кризи

Підхід	Характеристика
Від «прожиткового мінімуму»	Активно використовується компаніями з галузей, що найбільш постраждали від кризи, або компаніями з відносно благополучних галузей, що увійшли до кризи із значним борговим навантаженням. При даному підході ключовим завданням є підтримка ліквідності компанії.
Від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища	Критично значний для компаній, бізнес яких істотно залежить від динаміки макроекономічних показників і вирішень властей. Перш за все, це відноситься до імпортерів і експортерів, компаній-монополістів. Стратегічне планування розробляються на підставі аналізу ринку, прогнозів економічної ситуації, вирішень уряду по галузях.
Від цільових показників	Характерний для компаній, вплив кризи на бізнес яких трохи. Як правило, при плануванні відштовхуються від тих же показників, що і в докризовий період.

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Вибір підходу до стратегічного планування в умовах кризи здійснюється керівними ланками підприємства в залежності від умов та цілей, які поставлені перед ним.

Механізм управління підприємством в умовах кризи включають в себе певну послідовність етапів, наведену в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Послідовність етапів механізму управління діяльністю підприємства в умовах кризи

Етап	Крок етапу	Характеристика
1	2	3
Аналіз ситуації	Оцінка стану під-ва	Ретельний аналіз фінансового, виробничого та організаційного стану підприємства в умовах кризи
	Визначення причин кризової ситуації	Встановлення факторів, що призвели до кризи, для виправлення кореневих проблем.
Розробка стратегії виходу з кризи	Встановлення пріоритетів	Визначення стратегічних напрямків, які дозволять виходити з кризової ситуації.
	Розробка довгострокових та короткострокових заходів	Створення плану дій з метою відновлення фінансової стійкості та покращення ефективності.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Фінансове відновлення	Маневр з ресурсами	Ефективне використання наявних ресурсів та їх раціональне розподіл.
	Зменшення витрат	Проведення аналізу витрат і впровадження заходів з їх зменшення.
Управління персоналом	Комунікація та мотивація	Забезпечення відкритої комунікації та мотивації персоналу для зниження ризику стресу та підвищення продуктивності.
	Оптимізація штату	Аналіз ефективності та оптимізація кількості працівників відповідно до потреб підприємства
Реорганізація бізнес-процесів	Адаптація до змін в умовах ринку	Зміна бізнес-моделі та стратегії відповідно до нових реалій ринку.
	Оптимізація операцій	Вдосконалення бізнес-процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності
Взаємодія з зацікавленими сторонами	Комунікація з клієнтами та партнерами	Збереження довіри та взаємодія з ключовими зацікавленими сторонами.
	Робота з кредиторами та партнерами	Узгодження умов співпраці для забезпечення підтримки.
Моніторинг та корекція	Систематичний моніторинг	Постійний контроль за виконанням стратегічних завдань та аналіз результатів.
	Корекція стратегій	Внесення необхідних змін у стратегію відповідно до динаміки кризової ситуації.

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Ці етапи управління підприємством в умовах кризи є обраною стратегією для подолання труднощів та відновлення стабільності в діяльності підприємства.

Щодо правових засобів управління кризовою ситуацією, вони можуть включати:

- моніторинг: постійний нагляд за фінансовим положенням підприємства, збереженням активів та аналіз фінансових показників;
- фінансове оздоровлення: заходи, спрямовані на відновлення фінансової стабільності боржника, такі як продаж активів та реорганізація фінансової структури;
- зовнішнє управління: призначення зовнішніх адміністраторів для управління підприємством та відновлення його функціонування;

- конкурсне виробництво: проведення конкурсу для відбору керівництва або придбання підприємства іншими суб'єктами;
- мирова угода: узгодження умов врегулювання боргових зобов'язань з кредиторами.

Ці юридичні механізми сприяють подоланню кризових ситуацій та відновленню фінансової стабільності підприємства.

Таким чином, управління підприємством в умовах кризи включає функції, такі як розробка стратегій і програм, організація оптимальної структури, мотивація персоналу і контроль за змінами. Для ефективного впровадження антикризового управління важливо дотримуватися принципів ранньої діагностики, оперативного реагування, адекватного реагування і повного використання внутрішніх можливостей. Впровадження управління підприємством в умовах кризи включає чотири блоки: діагностику кризи, методологію управління, прогнозування кризи та соціально-економічні аспекти.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства в умовах кризи

Оцінюючи систему управління підприємством в умовах кризи, слід удаватися до оцінки ефективності в першу чергу. Вона визначається ступенем досягнення мети з пом'якшення або локалізації позитивного впливу кризи, порівняно з витратами ресурсів, витраченими на це. Оскільки представлення результатів її оцінки у розрахункових показниках є складним завданням, обґрунтована єдність практичного використання пропозицій автора: оцінювати ефективність на кожному етапі впровадження антикризового управління. Таким чином, з отриманих результатів оцінки ефективності на окремих етапах можна сформулювати загальну оцінку ефективності

управління підприємством в умовах кризи, ідентифікувати його слабкі місця та помилки, зосереджуючись на їх вирішенні.

Оцінка ефективності управління діяльністю підприємства в умовах кризи має на меті визначення ступеня стійкості підприємства до кризових викликів та ефективності його стратегічних рішень в умовах невизначеності. Вона дозволяє виявити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та управляє фінансами, сприяючи оптимізації витрат та забезпеченню стабільності. Оцінка також служить інструментом для аналізу стратегій адаптації та їх результативності в умовах кризи, а також визначення того, наскільки ефективно підприємство вирішує кризові ситуації та реагує на негативні впливи. Крім того, оцінка ставить перед собою завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства через управління ризиками та інновації. Вона є важливим інструментом для управління підприємством в умовах кризи, допомагаючи ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також підготуватися до майбутніх викликів через оптимізацію стратегій та підвищення життєздатності.

Оцінка ефективності в конкретних числових показниках представляє собою завдання з високою складністю, але важливо розпізнавати та враховувати її при аналізі та оцінці управлінської діяльності, її успішності чи невдачі. Ефективність антикризового управління, заснованого на відповідності визначеним принципам, оцінюється за допомогою таких критеріїв [10]:

- результативність та фінансова ефективність;
- стійкість та адаптивність;
- інновативність та інноваційна ефективність;
- раціональність організаційної структури, керованість та соціальна ефективність;
- ефективність управління та його економічність.

На етапі розрахунково-аналітичного аналізу взаємодія прямо пов'язана з оцінкою ефективності антикризового управління підприємством. Методика включає приблизно п'ятдесят кількісних та якісних показників, що об'єднуються кількома критеріями ефективності.

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться на основі даних балансу (звіту про фінансовий стан) та звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) [10].

Цей аналіз включає розрахунок наступних груп показників:

- показники фінансової стійкості;
- показники ліквідності та платоспроможності підприємства;
- показники рентабельності підприємства.

Розрахункові формули щодо оцінки ефективності управління діяльністю підприємства в умовах кризи наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники оцінки ефективності управління підприємством в умовах кризи

Показник	Розрахункова формула
1	2
Коефіцієнт автономії	$K_{вк} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{активи під-ва}}$
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{\text{активи під-ва}}{\text{власний капітал}}$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{звоз} = \frac{\text{об.активи-поточні зобов'язання}}{\text{оборотні активи}}$
Коефіцієнт маневрування власним капіталом	$K_{м.вк} = \frac{\text{об.активи-поточні зобов'язання}}{\text{власний капітал}}$
Частка робочого капіталу в активах	$K_{р.к} = \frac{\text{об.активи-поточні зобов'язання}}{\text{валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	$K_{ф.н} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{середньорічна величина запасів}}$

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Також оцінити ефективність управління підприємством в умовах кризи можливо за розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана [17]. Вона

відображає різні аспекти економічної діяльності підприємства, що дозволяє динамічно прогнозувати зміни у фінансовій стійкості та інтерпретувати цей інтегрований показник.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5 \quad (1.1)$$

де X_1 - відношення оборотного капіталу до валюти балансу;

X_2 - відношення нерозподіленого прибутку до валюти балансу;

X_3 - відношення валового прибутку до валюти балансу;

X_4 - відношення вартості власного капіталу до вартості всіх зобов'язань;

X_5 - відношення доходу від реалізації до валюти балансу

Загальна оцінка дозволяє зробити висновок, щодо ризиків настання кризового стану на підприємстві. Тракткування результатів розрахунку наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Значення розрахункового показника за моделлю Е. Альтмана

Показник	Значення
$Z < 1,8$	ймовірність банкрутства дуже висока (понад 80%)
$1,81 < Z < 2,7$	висока (від 40% до 50%)
$2,71 < Z < 2,99$	можлива (від 15% до 20%)
$Z > 3$	дуже низька

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Також оцінити ефективність управління діяльністю підприємства в умовах кризи можна за моделлю Р. Ліса. Формула розрахунку якої:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,01X_4 \quad (1.2)$$

де X_1 - відношення оборотного капіталу до всіх активів;

X_2 - відношення прибутку від реалізації до всіх активів;

X_3 - відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;

X_4 - відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Тракткування значення розрахункового показника за моделлю Р. Ліса наведено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Значення розрахункового показника за моделлю Р. Ліса

Показник	Значення
$Z < 0,037$	висока ймовірність банкрутства
$Z = 0,037$	граничне значення
$Z > 0,037$	низька ймовірність банкрутства

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Останньою моделлю, яка вважаємо за доцільно розглянути для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства в умовах кризи є модель О.О.Терещенка.

Він створив узагальнену дискримінантну функцію, яка є найбільш оптимальною для аналізу ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств, оскільки ця оптимальна функція повинна враховувати всі аспекти фінансового стану. Формулу моделі зображено нижче:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6 \quad (1.3)$$

де X_1 - відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 - відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 - відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 - відношення прибутку до доходу від реалізації;

X_5 - відношення виробничих запасів до доходу від реалізації;

X_6 - відношення доходу від реалізації до основного капіталу.

Трактування значення розрахункового показника за моделлю О.О.Терещенка наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Значення розрахункового показника за моделлю О.О.Терещенка

Показник	Значення
$Z > 2$	банкрутство не загрожує
$1 < Z < 2$	фінансова стійкість порушена
$0 < Z < 1$	існує загроза банкрутства

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Необхідність розрахунку показників оцінки ефективності управління підприємством впливає з потреби об'єктивно визначати його здатність адаптуватися до змінних умов, зокрема в умовах кризи. Розрахунок фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності та покриття власних коштів, дозволяє виявити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми фінансовими ресурсами та як воно може витримувати тиск фінансових труднощів.

Оцінка ефективності використання ресурсів, включаючи аналіз рентабельності та ефективності активів, стає ключовою для визначення того, наскільки підприємство оптимізує свою діяльність та досягає стратегічних цілей. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності служить інструментом для визначення готовності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання в умовах нестабільності.

Паралельно, оцінка ефективності стратегій, включаючи ринкову частку та прибутковість нових продуктів, надає можливість ретельного моніторингу та коригування стратегічних напрямків відповідно до змін в бізнес-середовищі.

Отже, найефективніше за все оцінювати ефективність управління діяльністю підприємства в умовах кризи комплексним методом, використовуючи різні моделі оцінки та показники. Методика оцінювання ефективності кожним підприємством обирається окремо керівництвом за врахуванням специфіки діяльності організації та його фінансових результатів.

Висновки до розділу 1

Розглянувши теоретичні положення, щодо управління діяльністю підприємствами в умовах кризи, можемо визначити, що стратегія управління в умовах кризи - це систематичний та осмислений набір дій та заходів, спрямованих на управління організацією чи ситуацією під час кризи.

Види стратегій управління підприємством в умовах кризи визначаються безпосередньо саме видом кризи, яка виникла в зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства. Виділяються наступні типи криз: фінансова криза або криза ефективності, операційна криза, маркетингова криза, соціальна криза, інформаційна криза, кадрова криза, техніко-технологічна криза, організаційно-управлінська криза.

Було визначено, що механізм управління діяльністю підприємства в умовах кризи – це система організаційних, аналітичних і стратегічних заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкості підприємства.

Було виділено три підходи до стратегічного планування в умовах кризи: «від прожиткового мінімуму», від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, від цільових показників.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства в умовах кризи було запропоновано моделі Р. Лиса, Е. Альтмана та О. О. Терещенка.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Аналіз галузі виробництва молочної продукції

Молочна галузь в Україні має значний потенціал. Згідно з даними Державної служби статистики України [18]., середня рентабельність виробництва молока та молочних продуктів становить 16,08%, що представляє собою високий показник в порівнянні з іншими галузями виробництва харчових продуктів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є складовою групи компаній «Молочний альянс». Найбільшими конкурентами цієї компанії є такі підприємства як ПрАТ «Данон», ПрАТ «Лакталіс», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Галичина», ТОВ «Терра Фуд» [27]. Частки найбільших виробників молочної продукції в галузі наведено на рис. 2.1.

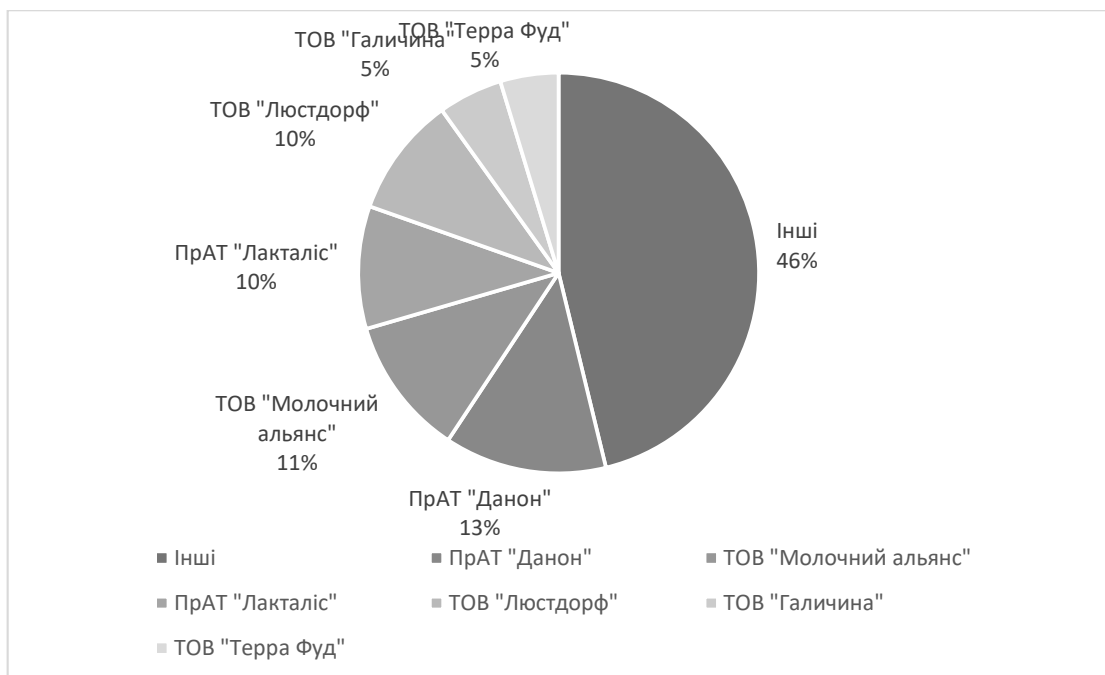


Рис. 2.1 Частки присутності на ринку найбільших виробників молочної галузі України в 2022 р.

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Як бачимо, основним конкурентом ТДВ «Яготинський маслозавод» є ПрАТ «Данон», частка яких на ринку є дещо більшою за продукцію досліджуваного підприємства.

Споживання молочних продуктів в різних регіонах України в 2022 році було найвищим у Івано-Франківській області (277 кг на душу населення), Тернопільській області (245 кг) та Закарпатській області (231 кг). У той же час, найнижчі рівні споживання спостерігалися в Запорізькій області (171 кг), Сумській області (182 кг) та Херсонській області (184 кг).

Ця різниця в споживанні молочних продуктів може бути пояснена різними факторами, такими як економічні показники (купівельна спроможність, рівень доходу населення регіону, ціни на продукцію), демографічні фактори (співвідношення міського та сільського населення, вік, звички, смаки, традиції та вподобання) і маркетингові фактори (якість продукції, її споживчі властивості, призначення, способи використання та ціна продукції).

Крім того, спостерігається тенденція до зменшення споживання молочних продуктів, що пов'язана з ростом інтересу до здорового харчування. У цьому контексті споживачі вибирають рослинні молочні альтернативи, оскільки вони розглядають їх як безпечну альтернативу тваринному молоку. Ці тенденції обумовлені певними побоюваннями споживачів щодо вмісту гормонів та антибіотиків у молочних продуктах, а також несприятливістю споживання лактози та алергією на молоко у деяких груп населення [11].

У той же час, витрати населення на придбання молочних продуктів становлять приблизно 15% від сумарних витрат на харчування, що робить цей сегмент четвертим за обсягом витрат. Також результати дослідження споживання свідчать про те, що молоко та молочні продукти становлять практично 60% від обсягу споживання харчових товарів на одну особу, що складає майже 1,6 кг на душу населення.

Незважаючи на постійне зменшення обсягу експорту української молочної продукції протягом останніх трьох років, у минулому 2022 році

спостерігалось позитивне зростання вивезення молочних товарів на зовнішні ринки. Українські виробники спільно з торговими компаніями, за активною підтримкою урядових органів та завдяки швидкій допомозі країн Європейського Союзу вдалося подолати нові труднощі, які виникли через війну, і навіть збільшити обсяги експорту у порівнянні з попереднім роком 2021.

Традиційними продуктами українського молочного експорту є товари з різною доданою вартістю, такі як масло, спреди, сухе молоко, сироватка, казеїн, сир, сирні вироби та молочні консерви. Також, свіжі молочні продукти, включаючи молоко, сметану, вершки, кисломолочний сир та десерти, також експортуються, але їх обсяги є обмеженими [27].

Серед факторів, які впливають на стан молочного експорту, існують і політичні аспекти. Наприклад, початок «молочних війн» з боку Росії у 2013 році мало суттєвий вплив на експорт українського сиру. До цього моменту російський ринок становив 83% від загального обсягу експорту цього продукту. Але після введення Росією ембарго на український сир та іншу молочну продукцію, українські молокопереробники змушені були шукати нові експортні ринки та змінювати структуру використання сировини [27].

Порівняльна структура експорту молочної продукції в 2013 та 2021-2022 роках наведена на рис. 2.2.

Порівняння експортних даних між 2013 і 2021 роками показує, що через 9 років після введення «сирного» ембарго обсяг експорту залишався меншим у 11 разів, щодо сирного продукту - в чверть, а щодо молочних консервів - меншим на третину в порівнянні з 2013 роком. Також обсяг експорту спредів і рослинно-вершкових сумішей став скромнішим. Проте слід відзначити, що експорт казеїну зріс на 68%, а обсяг експорту масла в 2021 році майже втричі перевищив показник 2013 року.

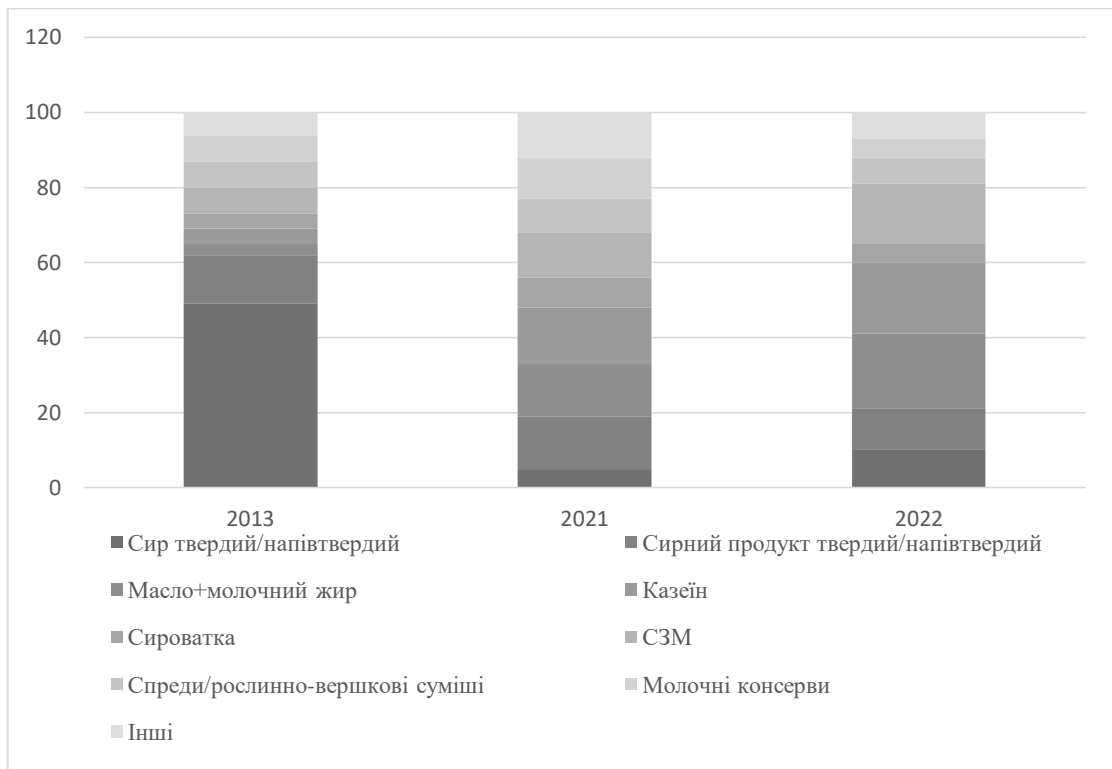


Рис. 2.2. Структура експорту молочної продукції України

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Порівнюючи дані про експорт у 2021 році, під час довоєнного стану, і 2022 році, можна відзначити, що категорії, такі як сирний продукт, молочні консерви, спреди, сироватка та «Інші», втратили обсяги експорту. Водночас сиру, сухого знежиреного молока, казеїну і масла експортували значно більше в 2021 році.

Отже, в цілому експерти виділяють такі тенденції ринку молочної продукції України в 2022 році:

- скорочення пропозиції сировини для перероблення на 17%;
- внаслідок міграційних процесів і спаду економіки, обсяг попиту на внутрішньому ринку скоротився на 27% минулого року. Проте в 2023 році існує можливість підвищення попиту до рівня, який був раніше, і зростання його на 10%;
- незважаючи на передбачуване збільшення споживання, для збереження стабільного балансу, обсяг експорту повинен залишатися на

високому рівні і навіть у 2023 році очікується досягнення близько 650 тисяч тонн в еквіваленті молока;

- обсяг імпорту зменшився і зростання не передбачається;
- прибуток збільшився через рекордно високі ціни;
- у 2022 році внаслідок війни та руйнування попередньо налагодженої логістики, довелося провести значні зміни в напрямках та маршрутах експорту;

- до попереднього року обсяг експорту в країни Європейського Союзу був значно обмеженим, проте завдяки сприятливим заходам, прийнятим Європейським Союзом, таким як пільговий імпорт та інші, у 2022 році вдалося збільшити загальний обсяг експорту;

- найсерйозніший спад обсягів експорту у 2022 році спостерігався в сегменті недорогих молочних продуктів, таких як сирні вироби, молочні консерви та спреди. Завдяки високим транспортним витратам, ці товари не можуть конкурувати на традиційних ринках збуту в поточний час.

Таким чином, бачимо, що незважаючи на політичну ситуацію в країні, ринок молочної продукції розвивається та продовжує зростати. Прогнози на наступні роки, які надають експерти в цій галузі прогнозують таку тенденцію і в майбутні роки.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» є підприємством, що спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема масла. Розташований у місті Яготин, Київська область, Україна, цей завод є частиною однієї з найбільших молочних компаній в Україні.

Історія ТДВ «Яготинського маслозаводу» налічує свій початок у червні 1956 року, коли завод було створено з метою переробки молока і вершків.

У 2006 році, після входження ТДВ «Яготинський маслозавод» до групи компаній «Молочний альянс», підприємство пройшло реконструкцію та отримало сучасне технічне обладнання.

Протягом наступних років завод розширив свої можливості, включаючи відкриття цеху для виробництва сухого знежиреного молока, обладнаного новітніми високопродуктивними системами, а також сучасного масло-цеху та сирного цеху з унікальним обладнанням. Крім того, були розроблені нові види продукції на основі незбираного молока.

ТДВ «Яготинський маслозавод» працює без перерви цілодобово та виробляє 36 різних видів молочної продукції, позначеної торговою маркою «Яготинське». Це включає масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, напої на основі закваски з та без наповнювачів, а також інші молочні продукти.

Починаючи з моменту свого заснування, виробництво ТДВ «Яготинського маслозаводу» відзначалося численними нагородами на спеціалізованих виставках і конкурсах, і отримало визнання серед споживачів.

Загальна інформація щодо підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія	Інформація
ЄДРПОУ	00446003
Назва	ТДВ «Яготинський маслозавод»
Організаційна форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Юридична адреса	07700, Київська обл., Яготинський р-н, м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 213
Дата реєстрації	25.03.1996
Статутний капітал	3 796 716.00 грн
Материнське підприємство	ПрАТ «Молочний альянс»
Контакти	+38 (045) 755-43-30 +38 (045) 755-37-35 ymz_info@milkalliance.com.ua

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Щодо персоналу ТДВ «Яготинського маслозаводу», варто відзначити, що в даний момент на цьому підприємстві працює близько 800 співробітників,

з середньою зарплатою приблизно в розмірі 8,5 тисяч гривень. З 1 квітня 2021 року всі працівники отримали підвищення заробітної плати на 10%. Крім того, підприємство регулярно надає підтримку Збройним Силам України. Тільки у 2022 році було передано молочної продукції на суму 254,4 тисяч гривень. Щодо перерахунків заробітної плати працівників, до них включено 1,5% «військового збору», загальна сума якого за 2022 рік становила 1065 тисяч гривень.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» наразі виробляється близько 120 різних видів продукції, яка постачається в усі регіони України. Незважаючи на те, що компанія втратила 20% своєї частки на ринку через початок повномасштабного вторгнення, обсяги виробництва залишилися стабільними, і позиції на ринку поступово відновлюються. Продукція доставляється безпосередньо з заводу до найбільших торгових мереж, таких як АТБ, «Сільпо», METRO, «Ашан», «Фора» та інші.

ТДВ «Яготинський маслозавод» володіє добре розвиненою системою постачання молока і має широку мережу постачальників, які знаходяться неподалік від підприємства. Це дозволяє забезпечити своєчасну доставку молока без втрати його основних характеристик. Однією з переваг компанії перед конкурентами є значна кількість транспортних засобів у їхніх транспортних цехах. Це дозволяє уникнути довгих очікувань на нові поставки молока, оскільки завжди є достатньо транспортних засобів для перевезення.

За свою історію існування компанія налагодила систему взаємодії з контрагентами як зовнішніми, так і внутрішніми, що дозволяє їй ефективно здійснювати свою діяльність. Ефективна та злагоджена діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» тримається на стабільній та високофункціональній організаційній системі.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру і складається з багатьох вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Схематично організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2.3.

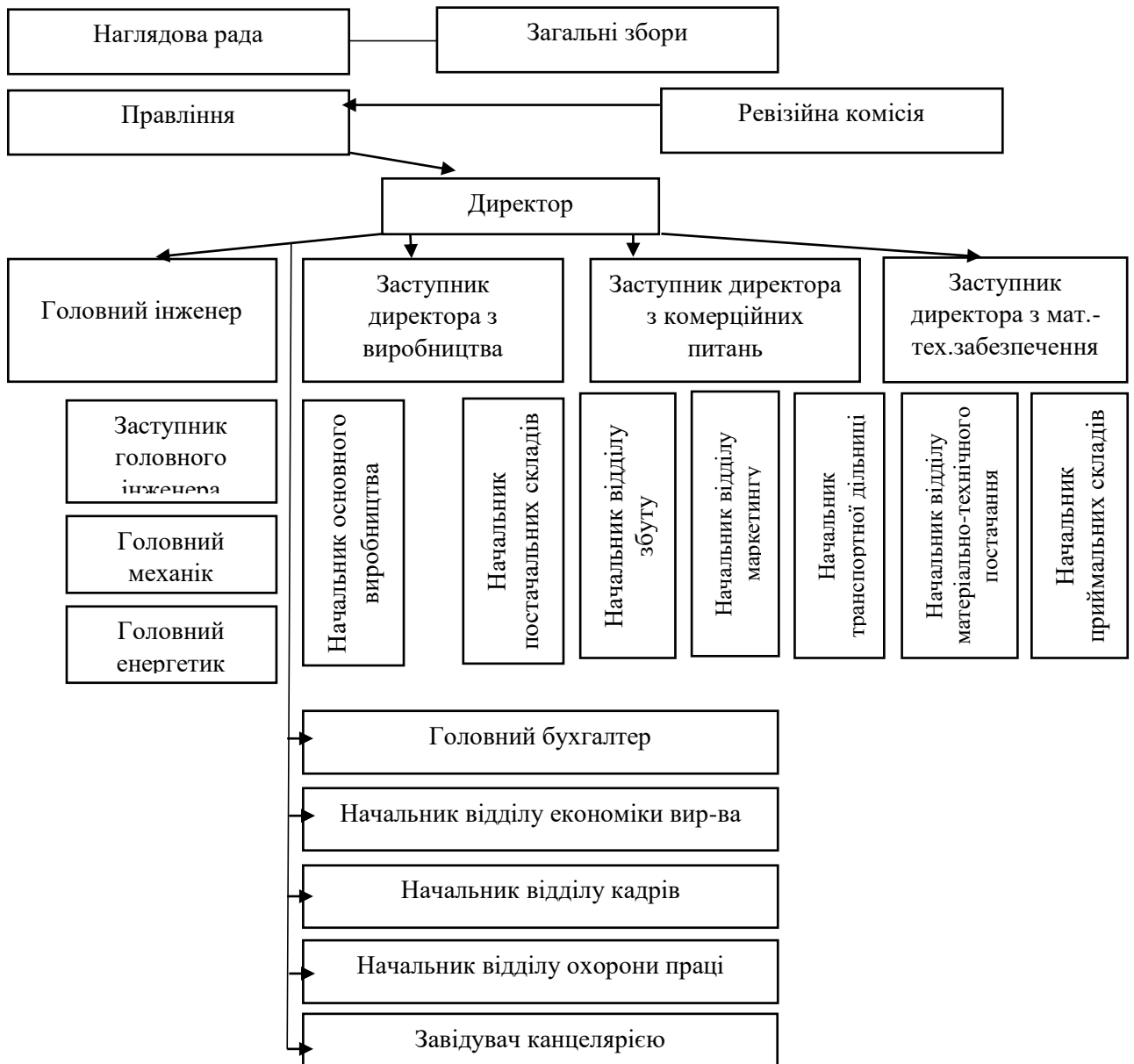


Рис. 2.3 Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі [39]

У ТДВ «Яготинський маслозавод» організаційна структура функціонує на основі принципу розділення влади і відповідальності для різних завдань та прийняття рішень в ієрархічній послідовності. Управління на підприємстві здійснюється за лінійною схемою, при цьому функціональні підрозділи надають підтримку лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських завдань. Однак слід відзначити, що недоліком цієї організаційної структури є те, що генеральний директор має під собою значну кількість підлеглих працівників. Це може призвести до труднощів у керуванні

підрозділами через обмежений обсяг часу, який він може приділити кожному з них.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є великим виробником молочної продукції, а отже, основна діяльність підприємства здійснюється у виробничих цехах, тому при аналізі систему менеджменту на підприємстві доцільно також дослідити і виробничу структуру. Схематично її наведено на рис. 2.4.

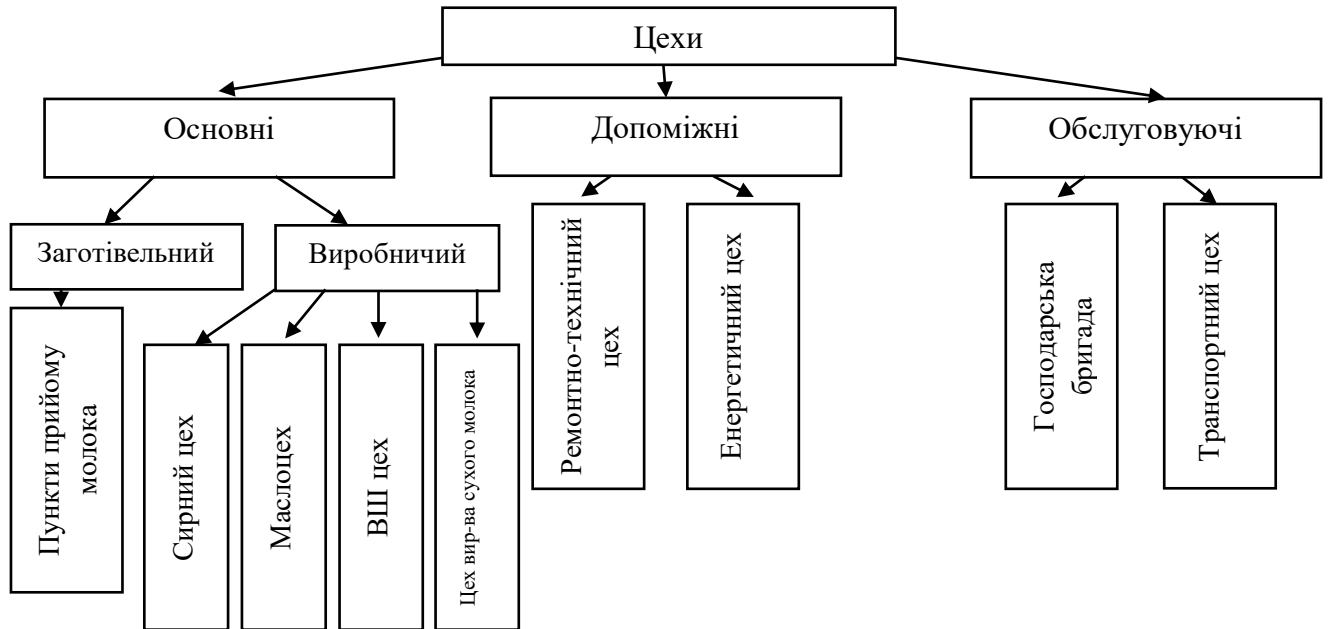


Рис. 2.4 Виробнича структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Як бачимо, ТДВ «Яготинський маслозавод» має багатостадійну виробничу структуру, що є оптимальним та необхідним для кожного виробничого підприємства, оскільки дозволяє ефективно залучати та використовувати всі ресурси підприємства.

Для дослідження стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» оберемо метод дисконтування.

Для визначення дисконтного множника використаємо модель середньозваженої вартості капіталу (WACC – Weighted Average Cost Capital) – для грошового потоку всього інвестованого капіталу. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\text{WACC} = \text{Частка власного капіталу} \times \text{Вартість акціонерного капіталу} + \\ \text{Частка позикового капіталу} \times \text{Вартість позикового капіталу}$$

Капітал ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році складав 1 574 620 тис. грн., власний капітал при цьому дорівнював 529 401 тис. грн., а позиковий – 1 045 219 тис. грн. Отже, відсоткова частка власного капіталу дорівнює 33,6%, а позикового – 66,4%.

Капітал ТДВ «Яготинський маслозавод» дорівнює 2 029 019 тис. грн. у 2022 році, при цьому власний капітал підприємства дорівнює 685 040 тис. грн., позиковий капітал складає 1 343 979 тис. грн. Отже, відсоткова частка власного капіталу складає 33,8%, а частка позикового капіталу складає 66,2%.

Далі розрахуємо коефіцієнти WACC.

$$\text{WACC}_{2021} = 0,336 \cdot 529401 + 0,664 \cdot 1045219 = 177878,74 + 694025,42 = \\ 871904,16$$

$$\text{WACC}_{2022} = 0,338 \cdot 685040 + 0,662 \cdot 1343979 = 231543,52 + 889715 = 1121 \\ 258,52 \text{ тис. грн.}$$

Отже, середньозважена вартість капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році складає 1 121 258,52 тис. грн., збільшившись порівняно з середньозваженим капіталом у 2021 році на 249 354,36, що є позитивною тенденцією.

Зростання середньозваженої вартості капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про покращення стратегічного потенціалу, що дозволить підприємству використовувати всі наявні ресурси для підтримання рівня діяльності та подолання кризи зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для формування стратегії розвитку та ефективного управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи, необхідно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості його функціонування. Подібне дослідження доцільно викласти у формі SWOT-аналізу діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», наведеного в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-матриця діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

S – сильні сторони		W – слабкі сторони	
1		2	
1. Широкий та якісний асортимент продукції підприємства	4	1. Залежність від позикових коштів кредиторів	5
2. Сучасні технології та обладнання для виробництва продукції	4	2. Друга позиція серед конкурентів на ринку виробників молочної продукції	3
3. Стабільне зростання обсягів виробництва та реалізації	4	3. Недостача власних фінансових джерел для розширення діяльності	5
4. Налагоджена збутова та логістична системи	4	4. Відсутність ретельного дослідження зовнішніх можливостей підприємства	4
5. Висока кваліфікація працівників	4	5. Залежність від постачальників сировини	
6. Ефективне ведення бізнесу в кризовій ситуації	5		
Разом	25	Разом	17
O – можливості		T – загрози	
1. Розширення ринку збуту продукції	5	1. Велика кількість конкурентів зі значною часткою продукції на ринку	4
2. Стабілізація політичної та економічної ситуації в Україні	5	2. Ускладнення та зростання ціни постачання	
3. Державна підтримка великих виробників молочної галузі	4	3. Загрози від повномасштабного вторгнення на територію України	5
4. Скорочення податкових зобов'язань та отримання податкових канікул	4	4. Тренд на веганство, вживання безлактозної продукції	5
5. Вигідніші умови співробітництва з постачальниками та посередниками	4	5. Зменшення обсягу сировини (внаслідок зменшення поголів'я корів)	4
6. Створення власного виробництва сировини (молока)			
Разом	22	Разом	18

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши SWOT-матрицю діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», що наведена в табл. 2.2, можемо визначити, що сильні сторони підприємства переважають порівняно зі слабкими сторонами. Система управління підприємством протягом довгого періоду показує високу ефективність та дозволяє ТДВ «Яготинський маслозавод» отримувати значні конкурентні переваги, мати стабільне зростання обсягів виробництва та

реалізації продукції, застосовувати сучасні технології та обладнання для виробництва та формування широкого та якісного асортименту продукції. Також значною перевагою підприємства є тривала історія існування та налагоджені зв'язки з постачальниками та клієнтами, що дає змогу ТДВ «Яготинському маслозаводу» безперебійно здійснювати свою діяльність. Підприємство також доволі успішно здійснює свою діяльність в кризових умовах, що дозволяє йому не погіршувати результати діяльності, незважаючи на події зовнішнього середовища. Проте ТДВ «Яготинський маслозавод» має суттєву залежність від позикових коштів для забезпечення власної діяльності, що створює певні ризики для автономії на фінансової незалежності підприємства. Підприємство має значну кількість конкурентів, що вимагає постійного вдосконалення та розширення обсягів його діяльності.

Також слабкою стороною підприємства, яка може негативно вплинути на прибутковість діяльності підприємства є відсутність ретельного дослідження конкурентного середовища ТДВ «Яготинський маслозавод» та можливостей зовнішнього середовища.

Можливості та загрози діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» залежать від впливу зовнішнього середовища підприємства. Суттєво можуть позитивно вплинути на прибутковість підприємства стабілізація економічної та політичної ситуації в країні, що дозволить стабільно розширювати обсяги діяльності. Також важливою є можливість розширення ринку збуту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», що також може зменшити вплив такої загрози, як тренд на веганство та вживання безлактозної продукції. Підприємство може зосередити увагу на розробці нової лінії безлактозної продукції, що забезпечить ТДВ «Яготинський маслозавод» кращі конкурентні позиції та більший обсяг реалізованої продукції.

Отже, SWOT-матриця свідчить про стабільне становище ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку та можливості для його розвитку.

Можливості та загрози підприємства доцільно проаналізувати детальніше. Матриця можливостей ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Матриця можливостей для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вплив можливостей на під-во Ймовірність використання можливостей	Сильний вплив	Помірний	Слабий
1	2	3	4
Висока	-стабілізація політичної та економічної ситуації в Україні	- розширення ринку збуту продукції	- скорочення податкових зобов'язань та отримання податкових канікул
Середня		-державна підтримка великих виробників молочної галузі - вигідніші умови співробітництва з постачальниками та посередниками	
Низька			

Джерело: сформовано автором

Отже, як бачимо найбільш важливою можливістю, яка буде мати сильний вплив на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та буде гарантовано використано підприємством є стабілізація політичної та економічної ситуації в Україні. Також значний вплив та високу ймовірність використання має можливість розширення ринку збуту продукції, що дозволить підприємству збільшити обсяги реалізованої продукції та як результат покращити фінансові результати. Помірний вплив на підприємство матиме розширення ринку збуту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», державна підтримка великих виробників молочної галузі та вигідніші умови співробітництва з постачальниками та посередниками.

Таким же способом дослідимо вплив загроз на ефективність діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», що зобразимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця загроз для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вплив загроз на під-во Ймовірність виникнення загроз	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Легкий вплив
Висока	- загрози від повномасштабного вторгнення на територію України		- тренд на веганство, вживання безлактозної продукції	-велика кількість конкурентів зі значною часткою продукції на ринку
Середня				-ускладнення та зростання ціни процесів постачання сировини та реалізації продукції
Низька				

Джерело: сформовано автором

На основі табл. 2.4 робимо висновок, що до руйнування ТДВ «Яготинський маслозавод» може призвести лише повномасштабне вторгнення та збройна агресія проти України. Також суттєвою загрозою є тенденція на сучасному ринку молочної продукції, яка може призвести до значного скорочення обсягів продажу та реалізації молочної продукції.

Перспективною можливістю ТДВ «Яготинський маслозавод» для покращення свого фінансового стану та підвищення прибутковості є розширення ринку збуту продукції. Використання даної можливості дозволить також позбавитись однієї із загроз зі значним впливом на підприємство, а саме тренду на веганство та вживання безлактозної продукції.

Отже, проаналізувавши слабкі та сильні сторони ТДВ «Яготинський маслозавод», визначивши можливості та загрози зовнішнього середовища на діяльність підприємства, можемо зробити висновок, що кількість сильних сторін та сумарний їх вплив на діяльність підприємства переважають. Порівнюючи можливості та загрози на діяльність ТДВ «Яготинський

маслозавод», також можемо визначити, що можливостей для підприємства за умови їх використання більше, порівняно із загрозами. Розумна стратегія із використання сильних сторін підприємства, зменшення кількості слабих сторін та вживання всіх можливостей, що надаються для ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства в умовах кризи. Як бачимо, для ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільним буде використання стратегій зростання.

Дослідження та оцінка всіх сфер діяльності підприємства починається з розрахунку та оцінки основних показників його діяльності. Основні показники фінансово-економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Один. Виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2021	
				Абсолютне, ±	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	тис.грн.	3103661	3736091	632430	20,38
2. Собівартість реалізованої продукції та послуг	тис.грн.	2784504	3090847	306343	11,00
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	33130	37602	4472	13,5
4. Витрати на збут	тис.грн.	254742	296742	42000	16,49
5. Повні витрати на вир-во і реалізацію продукції	тис.грн.	3072376	3425191	352815	11,48
6. Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	31285	310900	279615	893,77
7. Інші операційні доходи	тис.грн.	23650	47017	23367	98,8
8. Інші операційні витрати	тис.грн.	34147	65926	31779	93,07
9. Прибуток від реалізації	тис.грн.	20788	291991	271203	1304,61
10. Чистий фінансовий результат	тис.грн.	-63319	155639	218958	345,8
11. Середньорічна вартість активів	тис.грн.	1562012,5	1801819,5	239807	15,35

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
12.Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	561092,5	607265,5	46173	8,23
13.Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	431098,5	403896	-27202,5	-6,31
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу	Осіб	982	948	34	3,46
15.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	98,99	91,68	-7,31	-7,38
16.Фондовіддача	грн./грн.	7,2	9,25	2,05	28,47
17. Продуктивність праці ПВП	грн./ос.	3160,55	3941,02	780,47	24,69
18. Рентабельність продукції	%	0,68	8,52	7,84	X
19. Рентабельність/збитковість діяльності (продаж)	%	-2,04	4,16	6,21	X
20. Рентабельність/збитковість активів	%	-4,05	8,64	12,69	X
21.Рентабельність/збитковість власного капіталу	%	-11,28	25,63	36,91	X

Джерело: розраховано автором на основі додатку [Б]

Отже, аналіз таблиці 2.5 вказує на значне збільшення чистого доходу від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році на суму 632430 тисяч гривень, що становить 20,38%. У той же час, собівартість реалізованої продукції зросла на 11,0%, а загальні витрати на виробництво і реалізацію збільшилися на 11,48%.

Прибуток від операційної діяльності підприємства у 2022 році становив 310900 тисяч гривень, зростання цього показника склало 893,77% або 279615 тисяч гривень в грошовому виразі. Такий значний ріст пов'язаний із великим збільшенням обсягу реалізації власної продукції і обсягів виробництва. Чистий прибуток ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році склав 155639 тисяч гривень.

Показники ефективності господарської діяльності підприємства також покращились. Витрати на кожен гривню чистого доходу від реалізації в 2022 році зменшилися на 7,31 копійку і склали 91,68 копійки. Показники рентабельності продажу та рентабельності продукції суттєво зросли і становили 4,16% та 8,52% відповідно.

Також за результатами аналізу визначено, що зросли показники середньорічної вартості активів та власного капіталу в 2022 році на 12,69 та 36,91 відсоткових пунктів відповідно. При цьому вартість основних засобів зменшилась на 6,31%. Чисельність промислово-виробничого персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2022 році, внаслідок економічної та політичної ситуації в країні, зменшилась на 34 особи.

Для оцінки перспектив і потенціалу підприємства доцільним є аналіз фінансових ресурсів підприємства, який відображає інформацію про рух, структуру, динаміку та інші чинники, які впливають на формування та використання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз фінансових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» протягом останніх двох років наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка фінансових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» за
2021–2022 роки**

Види майна	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Всього пасивів, у т. ч.:	1574620	100	2029019	100	454390	28,86
Власні фінансові ресурси	529401	33,62	685040	33,76	155639	29,4
Статутний капітал	3797	0,24	3797	0,19	0	X
Нерозподілений прибуток	525604	33,38	681243	33,57	155639	29,61

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Позикові фінансові ресурси	1045219	66,38	1343979	66,24	298760	28,58
Довгострокові зобов'язання	247574	15,72	253895	12,51	6321	2,55
Поточні зобов'язання	797645	50,66	1090084	53,73	292439	36,66
Короткострокові кредити банку	378396	24,03	366248	18,05	-12148	-3,21
Поточні забезпечення	18337	1,16	24879	1,23	6542	35,68
Кредиторська заборгованість, у т. ч:	394601	25,06	692099	34,11	297498	75,39
Кр. заб-сть за товари, роботи і послуги	228624	14,52	214804	10,59	-13820	-6,05
Кр. заб-сть за розрахунками:	165977	10,54	477295	23,52	311318	187,57
– з бюджетом	2338	0,15	33616	1,66	31278	1337,81
– оплати праці	6151	0,39	7979	0,39	1828	29,72
Інші поточні зобов'язання	6311	0,4	6858	0,34	547	8,67

Джерело: розраховано автором на основі додатку [А]

Отже, на основі обчислень, представлених у таблиці 2.6 можна прийти до висновку про переважання в структурі фінансування ТДВ «Яготинський маслозавод» позикових фінансових ресурсів, яка становить 66,24% від загальної структури фінансових ресурсів на 2022 рік, в той час як частка власних фінансових ресурсів складає 33,76%. У порівнянні з 2021 роком, загальна сума фінансових ресурсів зросла на 454390 тис. грн, причому власні фінансові ресурси збільшилися на 155639 тис. грн, а позикові фінансові ресурси - на 298760 тис. грн.

У структурі власних фінансових ресурсів основну частку становить нерозподілений прибуток, який склав 681243 тис. грн. Статутний капітал ТДВ

«Яготинський маслозавод» залишився незмінним і становив 3797 тис. грн протягом всіх розглянутих періодів.

Позикові фінансові ресурси компанії можна розділити на дві основні категорії: довгострокові та поточні зобов'язання. Переважну частину залучених коштів складають поточні та короткострокові зобов'язання.

У 2022 році довгострокові зобов'язання становили 12,51% від загальної суми фінансових ресурсів і склали 253895 тис. грн. Спрощено кажучи, це грошові зобов'язання, що повинні бути погашені через тривалий період часу.

Поточні зобов'язання становили 53,73% від загальної суми та дорівнювали 1090084 тис. грн. Це кошти, які повинні бути погашені протягом короткого періоду.

Крім того, до поточних позикових зобов'язань компанії ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2022 році входили також поточні забезпечення на суму 24879 тис. грн., кредиторська заборгованість на суму 692099 тис. грн., які також розподіляються на різні категорії відповідно до їх призначення, а також інші поточні зобов'язання на суму 6858 тис. грн.

Таким, чином можемо зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є успішним підприємством, яке виготовляє молочну продукцію для реалізації на ринку України та на зарубіжних ринках. Протягом останніх періодів спостерігається зростання економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод»: підвищення прибутку, збільшення обсягів реалізації, покращення структури фінансових ресурсів. Проте досліджуване підприємство, як і більшість вітчизняних, вимушене здійснювати діяльність в жорстких умовах кризи та обмежень сучасної економічної та політичної ситуації. ТДВ «Яготинський маслозавод» успішно пристосовується до умов зовнішнього середовища, проте доречним буде використання стратегій та застосування заходів, що підвищать конкурентоспроможність підприємства та покращать фінансовий стан. А, отже, доцільним є проаналізувати та оцінити ефективність управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи та дослідити вплив ризиків на діяльність підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи

ТДВ «Яготинський маслозавод» є великим підприємством харчової промисловості, яке успішно здійснює свою діяльність в сучасних реаліях, вдосконалюючи свої фінансові результати в умовах кризи.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» наразі виробляється близько 120 різних видів продукції, яка постачається в усі регіони України. Незважаючи на те, що компанія втратила 20% своєї частки на ринку через початок повномасштабного вторгнення, обсяги виробництва залишилися стабільними, і позиції на ринку поступово відновлюються..

Для виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує новітні технології, що дозволяє йому мати високу конкурентну позицію.

Завдяки впровадженню нових технологій, підприємство може виробляти різноманітну продукцію, включаючи термостатну продукцію (ряжанку, простоквашу та інші продукти), сири під назвою «Домашній», какао і геролакт. Цех Яготинського маслозаводу, який займається переробкою кисломолочної продукції, був реконструйований. Це дозволило ввести в експлуатацію 17 резервуарів загальним об'ємом 92 кубічних метри для виробництва кисломолочної продукції. Також були встановлені дві системи охолодження та пастеризації продукту, які можуть обробляти 5000 та 10000 літрів на годину. Крім зазначеного обладнання, були впроваджені автоматичні установки для фасування та резервуари для ферментації. Це обладнання працює як автоматизовано, так і напівавтоматизовано і дозволяє виробляти такі види продукції, як йогурт, кефір, ряжанка і пастеризоване молоко.

Для аналізу діяльності підприємства проаналізуємо асортимент продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», використовуючи аналіз його глибини і ширини.

Основний товарний асортимент підприємства наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ширина та глибина асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод»

Ширина												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Глибина	Молоко	Масло солодковершкове	Сметана	Ряжанка	Вершки	Закваска	Йогурти	Кефір, айран	Сирки солодкі та десерти	Сиркисломолочний	М'які та розсілвні сири	Геролакт
	Молоко, 2% м.ч.ж.	Масло 62% м.ч.ж.	Сметана 15% м.ч.ж.	Ряжанка, 4% м.ч.ж.	Вершки, 10% м.ч.ж.	Закваска, 2,5% м.ч.ж.	Йогурт з фр.нап., 2,1% м.ч.ж.	Айран 2% м.ч.ж.	Сирок солодкий з какао, 7,4% м.ч.ж.	Сир 5% м.ч.ж.	«Моцарелла» в розсолі (максі/міні) 45% м.ч.ж.	Геролакт, 3,2% м.ч.ж.
	Молоко, 1,0% м.ч.ж.	Масло 73% м.ч.ж.	Сметана 20% м.ч.ж.	Ряжанка «З печі» 4% м.ч.ж.	Вершки 15% м.ч.ж.		Йогурт, фр.нап., 1,5% м.ч.ж.	Кефір, 1% м.ч.ж.	Десерт сирковий тришаровий, 3,6% м.ч.ж.	Сир 9% м.ч.ж.	Сирнапівтвердий «Моцарелла»	
	Безлактозне, 2,5% м.ч.ж.	Масло 82,5% м.ч.ж.					Біфідойогурт, 1,5% м.ч.ж.	Кефір 2,5% м.ч.ж.	Десерт сирковий, 4,2% м.ч.ж.	Сир «Домашній», 5/9% м.ч.ж.	Сир розсілвний «Сулугуні»	
	Пряжене, 2,6% м.ч.ж.	Масло безлактозне, 82,5% м.ч.ж.						Безлактозний кефір, 2,5% м.ч.ж.	Сирок солодкий ванільний, 15% м.ч.ж.	Сир безлактозний, 5% м.ч.ж.		
	Молоко, 3,2% м.ч.ж.	Масло топлене, 99% м.ч.ж.						Айран з кропом, 1,8% м.ч.ж.	Сирок солодкий з курагою, 10% м.ч.ж.			

Продовження табл. 2.7

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Молоко 2,6% м.ч.ж.	Масло безлактозне, 73% м.ч.ж.							Сирок солодкий з родзинками , 9% м.ч.ж.			
	Какао на молоці 3,2% м.ч.ж.											
	7	5	2	2	2	1	3	5	6	4	3	1

Джерело: сформовано автором на основі [39]

В табл. 2.7 наведені основні товари з асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод». Ширина асортименту складає 12 позицій, найглибшим видом продукції є молоко, яке має найбільше різноманіття продуктів з різним способом виробництва та різною масовою часткою жиру. Також при складанні таблиці були наведені товари одного виду лише в одному пакуванні. Проте на ТДВ «Яготинський маслозавод» молочна продукція, така як молоко, кефіри, йогурти, сметана випускаються в різному пакуванні: тетрапак, пет-пляшка, тетра-брік, плівка та інше. Також варто звернути увагу, що такі товари як йогурти, сирки солодкі та десерти в асортименті представлені різноманітних смаків, з різними фруктовими наповнювачами.

Такий різновид асортименту підприємства дозволяє ТДВ «Яготинський маслозавод» мати переваги над конкурентами та збільшувати прибутковість своєї діяльності.

Аналіз динаміки обсягів реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за основними групами продуктів в 2021-2022 роках наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз обсягів реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товарна група	Обсяг реалізації, тис. грн.		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5
Молоко	857202	1094145	236943	27,64
Масло солодковершкове	693145	700852	7707	1,11
Сметана	309214	335921	26707	8,64
Ряжанка	201462	150821	-50741	-25,14
Вершки	195254	209142	13888	7,11
Закваска	109494	105683	-3811	-3,48
Йогурти	309515	403134	93619	30,25
Кефір, айран	108941	109514	573	0,53
Сирки солодкі та десерти	64721	90625	25904	40,02
Сир кисломолочний	119421	189524	70103	58,7
Інші	135292	346730	211438	156,28
Всього	3103661	3736091	632430	20,38

Джерело: розраховано автором на основі [39], додатку [Б]

Отже, в цілому обсяги реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2022 році порівняно з попереднім збільшились на 20,38%. Основними групами товарів, які реалізуються підприємством є молоко та солодковершкове масло, обсяги їх реалізації в звітному році також збільшились. Ці продукти приносять ТДВ «Яготинський маслозавод» найбільший прибуток. До товарів групи інші, ми віднесли такі асортиментні групи, як м'які та розсільні сири та геролакт. Майже за всіма групами товарів спостерігається зростання обсягів реалізації, менший продаж відбувся за такими групами продукції, як ряжанка та закваска. Це пов'язано з коливаннями попиту на ринку та не є критичним для прибутковості ТДВ «Яготинський маслозавод».

Експортні операції підприємства АТ «Молочний Альянс», частиною якого є ТДВ «Яготинський маслозавод» охоплюють близько 30 країн. Основними країнами-імпортерами молочної продукції є Японія, Казахстан,

Білорусь, Мексика, Молдова, В'єтнам, Азербайджан, Узбекистан, Саудівська Аравія, Нігерія, Єгипет, Алжир, Бангладеш і інші.

Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» на сьогоднішній день залежить від економічної та політичної ситуації в Україні. З початком повномасштабної війни досліджуване підприємство, як і більшість інших в країні, опинились в кризовому стані та потребували пристосування своєї діяльності та виробництва під умови військового стану.

Виникає проблема сильного дисбалансу попиту та пропозиції. Пропозиція падає через вищенаведені фактори, а попит дещо зростає, оскільки спостерігається повернення населення на деокуповані території. Крім того, спостерігається значна різниця цін на молочні продукти в окремих регіонах.

Крім функціонування внутрішнього ринку, значної уваги потребує проблематика взаємозв'язку з зовнішнім. Оскільки експорт, це одне з найвагоміших джерел збагачення капіталу. Логістичні шляхи експорту як молочної так і іншої продукції значно ускладнились або стали неможливі як такі. Повертаючись до АТ «Молочний альянс», враховуючи, що основна частина експорту проходить через портову логістику, зовнішньоторговельні зв'язки зазнали значних проблем.

При аналізі діяльності підприємства в умовах кризи також основним етапом є оцінка фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод». Фінансові показники є мірою ефективності та прибутковості виробничого процесу. Зазвичай їх можна розділити на дві основні категорії: доходи та витрати. Витрати, пов'язані з виробництвом продукції, відомі як собівартість виробництва. Різниця між цими двома категоріями, а саме «доходи» та «витрати», вказує на прибутковість або втрати в діяльності підприємства.

Доходи включають в себе отримані кошти від реалізації продукції, тоді як собівартість виробництва включає в себе різні категорії витрат, які для ТДВ «Яготинський маслозавод» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Дохід від реалізації та собівартість ТДВ «Яготинський маслозавод»

Доходи/витрати, тис. грн.	Рік		Відхилення (2022/2021)	
	2021	2022	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації	3103661	3736091	632430	20,38
Собівартість реалізації	2784504	3090847	306343	11,0
-матеріальні затрати	2237345	2634094	396749	17,73
-витрати на оплату праці	168573	195918	27345	16,22
-відрахування на соц.заходи	38327	47339	9012	23,51
-амортизація	79243	75141	-4102	-5,18
Інші витрати	197946	200416	2470	1,25

Джерело: розраховано автором на основі додатку [Б]

Отже, як вже вказувалось вище, дохід ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації збільшився на 20,38% в звітному році. Собівартість реалізації при цьому збільшилась на 11%, а отже діяльність підприємства можна оцінити як прибуткову. Найбільший приріст, 23,51%, у зв'язку із подіями в країні, мають витрати на соціальні заходи, адже ТДВ «Яготинський маслозавод» має активну політичну позицію та приймає активну участь в волонтерстві.

Для оцінки ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи також оцінимо фінансовий стан підприємства, розрахувавши показники, наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінки ефективності управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи

Показник	2021	2022	Відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії	0,34	0,34	0
Коефіцієнт фінансової залежності	2,97	2,96	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,3	0,32	0,02
Коефіцієнт маневрування власним капіталом	0,65	9,75	0,1
Частка робочого капіталу в активах	0,22	0,25	0,03
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	3,2	4,14	0,94

Джерело: розраховано автором

Як свідчить табл. 2.10 показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» у звітному 2022 році, покращились порівняно з попереднім періодом, проте не суттєво. Значення коефіцієнт автономії залишилось не змінним, на рівні 0,34, а отже залежність підприємства від залучених коштів не зросла, про це також свідчить підвищення коефіцієнта фінансової залежності на 0,01. Позитивно характеризує фінансовий стан підприємства зростання коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта маневрування власним капіталом. Це свідчить про покращення структури фінансових ресурсів підприємства. Також відбулось більш значне зростання коефіцієнту фінансової незалежності ТДВ «Яготинський маслозавод» в частині формування запасів на 0,94, що свідчить, що підприємство здійснює стратегію з фінансування свого виробничого процесу за рахунок власних джерел.

Оцінити ефективність управління підприємства в умовах кризи також можна, розрахувавши моделі Е. Альтмана, Р. Ліса та О. О. Терещенко.

Для початку розрахуємо показник за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана за формулою:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5 \quad (2.1)$$

де X_1 - відношення оборотного капіталу до валюти балансу;

X_2 - відношення нерозподіленого прибутку до валюти балансу;

X_3 - відношення валового прибутку до валюти балансу;

X_4 - відношення вартості власного капіталу до вартості всіх зобов'язань;

X_5 - відношення доходу від реалізації до валюти балансу

Розрахунок показника за 2021 рік:

$$Z = 1,2 * 0,73 + 1,4 * 0,33 + 3,3 * 0,2 + 0,6 * 0,51 + 0,999 * 1,97 = 0,876 + 0,462 + 0,66 + 0,306 + 1,968 = 4,272.$$

Розрахунок показника за 2022 рік:

$$Z = 1,2 * 0,79 + 1,4 * 0,33 + 3,3 * 0,32 + 0,6 * 0,51 + 0,999 * 1,84 = 0,95 + 0,462 + 1,056 + 0,306 + 1,838 = 4,612.$$

Відповідно до розрахунку значення показника за моделлю Е. Альтмана в 2021 та 2022 роках є більшим за 3, а отже, ймовірність настання кризового стану на ТДВ «Яготинський маслозавод» є дуже низькою. Таке значення показника свідчить про ефективне управління підприємством в умовах кризи зовнішнього середовища підприємства.

Також оцінити ефективність управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи можна за моделлю Р. Ліса. Формула розрахунку якої:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,01X_4 \quad (2.2)$$

де X_1 - відношення оборотного капіталу до всіх активів;

X_2 - відношення прибутку від реалізації до всіх активів;

X_3 - відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;

X_4 - відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Розрахунок показника за 2021 рік:

$$Z = 0,063*0,73 + 0,092*0,2 + 0,057*0,33 + 0,01*0,51 = 0,046 + 0,018 + 0,019 + 0,005 = 0,088$$

Розрахунок показника за 2022 рік:

$$Z = 0,063*0,79 + 0,092*0,32 + 0,057*0,33 + 0,01*0,51 = 0,05 + 0,029 + 0,019 + 0,005 = 0,103$$

Відповідно до розрахунків, значення показника в 2022 році збільшилось, порівняно з попереднім роком та є більшим за нормативний показник 0,037. Це свідчить про те, що на ТДВ «Яготинський маслозавод» низька ймовірність настання банкрутства.

Останньою моделлю, яку використовуємо для оцінки ефективності управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи є модель О.О.Терещенка. Формулу моделі зображено нижче:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6 \quad (2.3)$$

де X_1 - відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 - відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 - відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 - відношення прибутку до доходу від реалізації;

X_5 - відношення виробничих запасів до доходу від реалізації;

X_6 - відношення доходу від реалізації до основного капіталу.

Розрахунок показника для 2021 року:

$$Z = 1,5 * 0,02 + 0,08 * 1,51 + 10 * 0,04 + 5 * 0,1 + 0,3 * 0,05 + 0,1 * 7,17 = 0,03 + 0,121 + 0,4 + 0,5 + 0,015 + 0,717 = 1,783$$

Розрахунок показника для 2022 року:

$$Z = 1,5 * 0,02 + 0,08 * 1,51 + 10 * 0,08 + 5 * 0,17 + 0,3 * 0,04 + 0,1 * 8,81 = 0,03 + 0,12 + 0,8 + 0,85 + 0,012 + 0,881 = 2,693.$$

Відповідно до розрахунку показника за моделлю О. Терещенка, фінансова стійкість підприємства в 2022 році є стійкою, банкрутство підприємству не загрожує. В 2021 році фінансова стійкість була порушена. Така ситуація може бути пов'язана з отриманням підприємством збитку в цьому році. Тобто можемо зробити висновки, що покращення фінансових результатів підприємства позитивно вплинуло на ефективність діяльності підприємства в кризових умовах та дозволило покращити значення показника за моделлю О. Терещенка.

Підсумки розрахунку показників, що визначають ефективність управління діяльністю підприємством в умовах кризи та порівняння яких дозволить визначити ризики настання кризового стану на ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники ефективності управління діяльністю ТДВ
«Яготинський маслозавод» в умовах кризи**

Модель	Величина показника		Значення показника	
	2021	2022	2021	2022
1	2	3	4	5
Е. Альтман	4,272	4,612	Низька ймовірність настання кризового стану	Низька ймовірність настання кризового стану
Р. Ліса	0,088	0,103	Низька ймовірність настання банкрутства	Низька ймовірність настання банкрутства

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
О. О. Терещенко	1,783	2,693	Фінансова стійкість порушена	Банкротство не загрожує

Джерело: сформовано автором

Отже, розрахунки ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать про високий рівень фінансової стійкості підприємства. Розраховані показники за різними моделями показали, що на підприємстві низька ймовірність настання кризового стану та банкрутства. Для покращення ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод», керівництву підприємства необхідно здійснювати заходи направлені на збільшення обсягу прибутку підприємства, на мінімізацію виробничих, операційних та фінансових витрат. Це також дозволить ТДВ «Яготинському маслозаводу» покращити показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Таким чином, можемо підсумувати, що діяльність досліджуваного підприємства є успішною, а управління підприємством в умовах кризи можна охарактеризувати високоефективним та результативним.

Висновки до розділу 2

Було визначено, що молочна галузь в Україні має значний потенціал. Згідно з даними Державної служби статистики України, середня рентабельність виробництва молока та молочних продуктів становить 16,08%, що представляє собою високий показник в порівнянні з іншими галузями виробництва харчових продуктів. ТДВ «Яготинський маслозавод» є складовою групи компаній «Молочний альянс». Найбільшими конкурентами цієї компанії є такі підприємства як ПрАТ «Данон», ПрАТ «Лакталіс», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Галичина», ТОВ «Терра Фуд».

Проаналізувавши господарську діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» можна зробити висновки, що відбулось збільшення чистого доходу від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році на суму 632430 тисяч гривень, що становить 20,38%.. При цьому чистий прибуток підприємства також суттєво зріс на 218958 тис. грн.

При оцінюванні слабких та сильних сторін ТДВ «Яготинський маслозавод» та можливостей та загроз зовнішнього середовища, було визначено, що підприємство має значні ресурси для зростання та можливості мінімізувати ризики для своєї діяльності використовуючи стратегію зростання.

Розрахунки ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» засвідчили про високий рівень фінансової стійкості підприємства. Розраховані показники за різними моделями показали, що на підприємстві низька ймовірність настання кризового стану та банкрутства. Для покращення ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод», керівництву підприємства необхідно здійснювати заходи направлені на збільшення обсягу прибутку підприємства, на мінімізацію виробничих, операційних та фінансових витрат. Це також дозволить ТДВ «Яготинському маслозаводу» покращити показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Програма діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо управління діяльністю підприємства в умовах кризи

ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює доволі успішну діяльність в умовах кризи. В другому розділі було визначено, що діяльність підприємства в 2022 році можна охарактеризувати як прибуткову та стабільну. Проте вище також було визначено, що значну частку в структурі фінансових ресурсів підприємства складають позикові кошти. Це дозволяє сформулювати перший напрямок, щодо вдосконалення діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи.

Отже, першим запропонованим заходом, щодо вдосконалення управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів на ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи є невід'ємною складовою стратегії управління діяльністю підприємства. Для досягнення цієї мети, необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат та максимізацію результативності.

До програми реалізації цього заходу можна віднести:

- зменшення позикового капіталу;
- залучення позикових коштів до інвестиційно вигідних проектів;
- зростання грошових надходжень від інвестиційної діяльності;
- зростання чистого прибутку;
- скорочення витрат, що не впливають на зростання прибутку підприємства;

- зменшення витрат на сплату відсотків за позиковими коштами.

Крім того, важливо активно залучати фахівців у галузі фінансів для пошуку нових можливостей фінансового забезпечення та інвестицій, що дозволить підприємству розширити свої можливості та зменшити фінансові ризики.

Такий комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами на ТДВ «Яготинському маслозаводі» стане основою для стабілізації фінансового становища підприємства в умовах кризи та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку.

Реалізація цього заходу дозволить ТДВ «Яготинському маслозаводу» отримати вищі фінансові результати за підсумками року, покращити показники ділової активності підприємства, насамперед такі як ліквідність, рентабельність діяльності та продажу. Також покращення структури фінансових ресурсів дасть можливість підприємству розширити обсяги виробництва за рахунок власних джерел.

Окрім цього успішність діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» безпосередньо залежить від кваліфікації та ефективності роботи персоналу підприємства.

В умовах кризи стратегічне підвищення кваліфікації персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» визначається комплексним підходом до розвитку працівників. Перш за все, слід провести аналіз компетенцій наявного персоналу, ідентифікувати прогалини та визначити найбільш критичні області, де вдосконалення знань і навичок є найбільш важливим.

Організація системи навчання та розвитку повинна бути орієнтована на конкретні потреби підприємства. Це може включати в себе проведення тренінгів та семінарів, спрямованих на оволодіння новими технологіями, оновленням професійних навичок та розвитком лідерських якостей.

Важливо впроваджувати практичне навчання, яке дозволяє працівникам застосовувати нові знання у реальних умовах виробництва. Забезпечення

доступу до онлайн-ресурсів, курсів та електронних платформ для самостійного навчання також може бути ефективним.

Крім того, важливо створити мотиваційні програми, які підтримають бажання працівників розвиватися та здобувати нові знання. Це може включати в себе стимулюючі системи, премії за досягнення, або навіть підтримку в участі в конференціях та інших подіях галузі.

Загалом, підвищення кваліфікації персоналу має стати постійним процесом, який відзеркалює потреби підприємства в умовах змін і кризових ситуацій. Це дозволить створити гнучкий та висококваліфікований колектив, готовий ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Також було визначено, що значною загрозою для подальшого зростання обсягів виробництва і реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» може стати зростання популярності веганства в світі та вживання безлактозної продукції. Підприємство має орієнтуватись на тенденції, що відбуваються на ринку молочної продукції. Більшість конкурентів ТДВ «Яготинський маслозавод» вже створили та активно розширюють асортимент безлактозної продукції задля забезпечення зростання обсягів реалізації продукції та прибутку.

Безлактозна продукція випускається такими підприємствами молочної галузі України, як ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який випускає широкий асортимент продукції під ТМ «Молокія», ТОВ «МК «Галичина», ПАТ «Юрія», яке виготовляє продукцію під ТМ «Волошкове поле».

В липні 2023 року ТДВ «Яготинський маслозавод» почало виготовляти два продукти в безлактозній лінійці ТМ «Яготинське»: ультрапастеризоване молоко 2,5% м.ч.ж. в пакуванні Tetra Fino та сир кисломолочний 5% м.ч.ж. в пакуванні стабілопак. Окрім цього підприємство також виготовляє безлактозне масло двох видів жирності: 82,5% та 73% м.ч.ж. та безлактозний кефір 2,5% м.ч.ж.

Першим кроком до реалізації заходу з розширення лінійки безлактозних виробів ТДВ «Яготинський маслозавод» є визначення найбільш прибутковою групи товарів серед асортименту продукції підприємства. Як було визначено вище найбільше зростання обсягів реалізації спостерігається в звітному році за такими групами товарів, як молоко та йогурти. Підприємством вже випускається безлактозне молоко, а отже, доцільним є розробка та випуск безлактозного йогурта.

Безлактозний йогурт на ринку молочної продукції України випускається під такими торговими марками, як «Молокія», «Вершкове поле», «Галичина», «Lactel». Більшість підприємств випускає лише класичний білий йогурт без смакових додатків. Найбільший асортимент йогуртів з такими смаками, як «Манго-чіа», «Яблуко-банан», «Вишня», «Полуниця», «Чорна смородина», «Ананас» випускаються ПАТ «Юрія» під ТМ «Волошкове поле». Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» також доцільно розробити лінійку безлактозних йогуртів з різними смаковими наповнювачами, що дозволить зменшити конкуренцію, оскільки єдиним конкурентом підприємства на ринку безлактозних йогуртів стане ПАТ «Юрія».

В основному під ТМ «Волошкове поле» випускає йогурти їстівні об'ємом 140 г та вартістю 30 грн. Йогурти для пиття випускаються в основному об'ємом 350 г та вартістю 35 грн. Отже, для ТДВ «Яготинський маслозавод» для підвищення конкурентної позиції нового продукту, доцільним стане випуск йогуртів для пиття об'ємом 500 г, що дозволить підприємству представити на ринку новий товар, який не має аналогів на ринку безлактозної продукції України.

Таким чином, можемо зробити висновок, що для ТДВ «Яготинський маслозавод» може бути обраний будь-який захід із запропонованих для вдосконалення ефективності управління в умовах кризи. Проте найбільш вдалим є захід, який враховує сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості його діяльності, а саме розширення лінійки безлактозної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства

Заходом, що вдосконалисть ефективність управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» та дозволить підприємству отримувати більший прибуток є розширення лінійки безлактозних продуктів, а саме виготовлення та випуск у продаж безлактозних йогуртів з трьома смаковими наповненнями

Розширення лінійки безлактозної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволить використати підприємству можливість розширення ринку збуту продукції та зменшити вплив загрози через популяризацію веганства та здорового харчування.

Всі йогурти, включаючи безлактозні варіанти, мають відповідати стандарту ДСТУ 4343:2004 «Йогурти. Загальні технічні умови» [20]. Основними сировинними матеріалами для виробництва безлактозного йогурту є коров'яче молоко, яке не підлягає збиранню, знежирене молоко та суха бактеріальна закваска.

Для заходу розширення лінійки безлактозної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується розробити рецептуру та виготовити безлактозний йогурт з фруктовими наповнювачами.

При розробці маркетингової програми для реалізації цього заходу пропонується звернути увагу на цільовий ринок споживачів, що цікавляться здоровим харчуванням та споживанням безлактозної продукції. Цей цільовий ринок представлений такими категоріями населення, як люди середнього та високого рівня доходів.

Для реклами безлактозних йогуртів ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується впровадити рекламу в соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, TikTok та YouTube. В рекламних оголошеннях та відео пропонується звернути увагу на користь новинки від підприємства для здоров'я та розвитку споживача. Також пропонується використовувати

рекламні промо в супермаркетах, які будуть в подальшому реалізовувати продукцію підприємства.

Послідовність заходів та етапів щодо розробки та випуску безлактозного йогурта наведені на рис. 3.1.

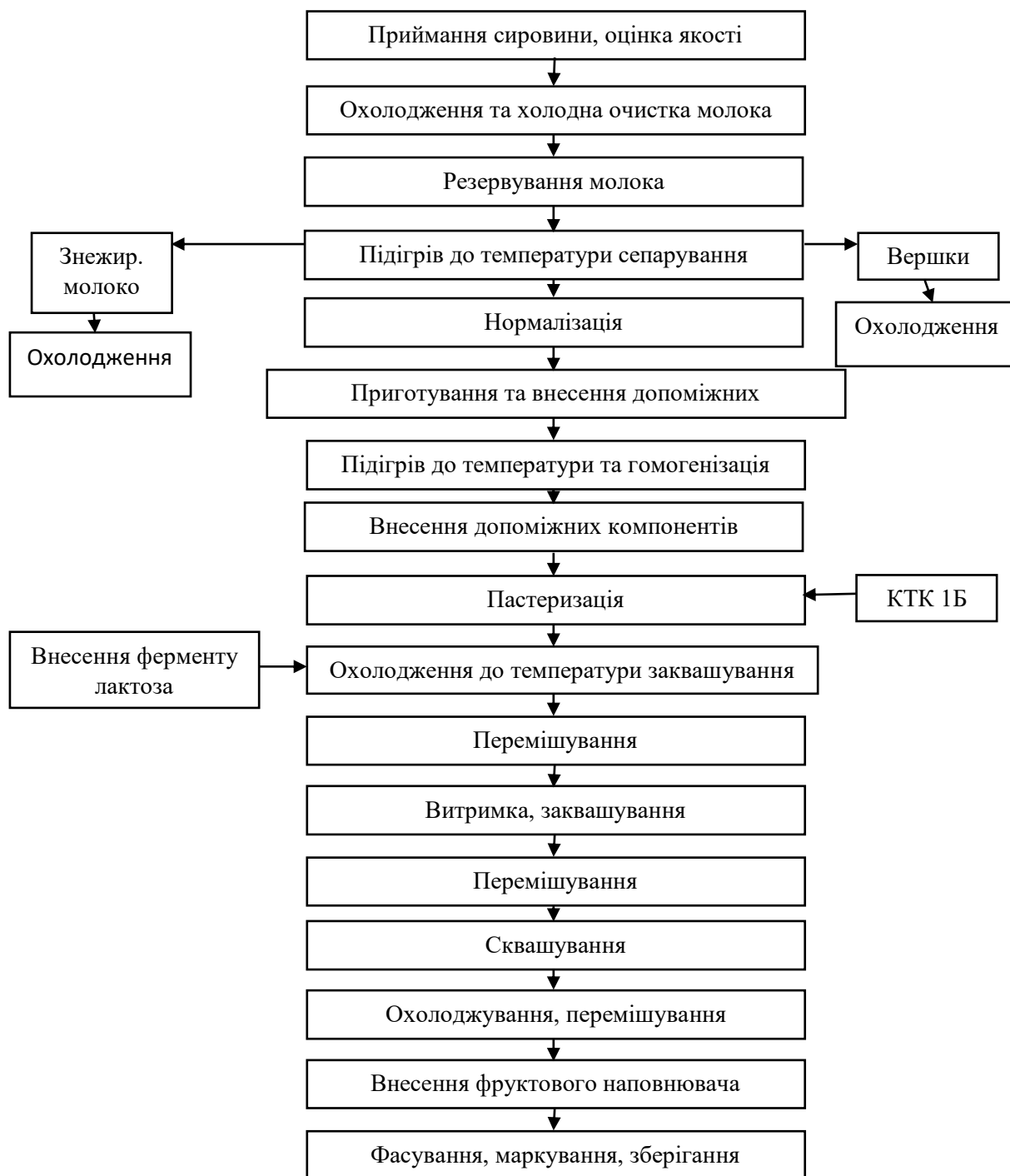


Рис. 3.1 Технологічна схема виробництва безлактозного йогурта

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Отже, як бачимо з рис. 3.1, процес виробництва безлактозного йогурту є багатокроковим та складним, проте технічне оснащення, необхідне для його виготовлення є наявним на ТДВ «Яготинський маслозавод», оскільки використовується і для класичного продукту. Основною статтею витрат підприємства на реалізацію даного заходу стануть витрати на закупівлю сировини та побочні витрати.

Рецептура безлактозного продукту наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рецептура безлактозного йогурту, 1 т

Найменування компонентів	Планові витрати
1	2
Молоко незбиране з м. ч. ж. 3,4%	458 кг
Молоко незбиране з м. ч. ж. 0,05%	472 кг
Сукралоза	0,08 кг
Пектин	0,51 кг
Лактулоза	4,04 кг
Йодис-концентрат	0,51 кг
Закваска	0,1 кг
Вітамін D	4 краплі
Фермент лактоза	0,71 кг
Фруктовий наповнювач	54 кг

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Рецептура безлактозного йогурту, яка наведена в табл. 3.1 є загальноприйнятою та відповідною всім стандартам якості та ДСТУ 4343:2004 [20].

Для виробництва безлактозного йогурту використовуються такі основні сировинні компоненти: незбиране коров'яче молоко, знежирене молоко та суха бактеріальна закваска. Молоко повинно відповідати вимогам стандарту ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови».

Сукралоза є синтетичним, термостабільним підсолоджувачем, отриманим зі сахарози спеціальною обробкою. Лактулоза, яка є синтетичним дисахаридом, складається з фруктози і галактози, з'єднаних β -глікозидним

зв'язком, і отримується з лактози молочних продуктів. Лактулоза також вважається пребіотиком, а вживання її протягом двох тижнів сприяє збільшенню кількості біфідобактерій у кишечнику до 47,4%.

Пектин (харчова добавка E440) використовується в молочній промисловості як стабілізатор та структуроутворювач. Використання пектину у складі кисломолочних продуктів має за мету уникнення синерезису, що дозволяє знизити температуру під час розливу без впливу на консистенцію готового продукту. Крім того, завдяки своїм сорбційним властивостям, пектин сприяє виведенню з організму важких та радіоактивних металів, а також канцерогенів.

У рецептурі йогурту використовується термостійкий йодис-концентрат, що відповідає технічним умовам ТУ У 14326060.003-98 «Сировина для йодування продуктів «Йодис-концентрат», що збагачує йогурт йодом, не впливаючи на його фізико-хімічні та технологічні показники під час зберігання.

Вітамін D і кальцій вважаються важливими дієтичними складниками для формування кісткової маси, а фермент лактаза каталізує розщеплення лактози на глюкозу та галактозу. Молочні продукти без лактози та зі зниженим вмістом цукру є більш корисними для здоров'я і користуються попитом у споживачів, особливо, якщо смак відповідає звичайним молочним продуктам. Загалом, запропоновані рецептурні компоненти забезпечують безлактозному йогурту корисність та функціональні властивості.

Для розрахунку ефективності запропонованого заходу необхідно здійснити калькуляцію безлактозного йогурту для ТДВ «Яготинський маслозавод». Підприємству пропонується випускати продукцію в пляшках об'ємом 0,5 л.

Розрахунок планованої виробничої програми для підприємства щодо виробництва безлактозного йогурту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному
виразі**

Найменування продукції	Добова потужність, т	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, т	Річний обсяг виробленої продукції, т
Безлактозний йогурт	0,68	0,3	0,204	74,46

Джерело: розраховано автором

На основі табл. 3.2 можемо визначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має значні виробничі потужності, саме для безлактозного йогурту добова потужність є 0,68 т, при цьому річний обсяг виробленої продукції складе 74,46 т. Далі необхідно визначити витрати на закупівлю сировини та допоміжних матеріалів, необхідних для виробництва 1 т безлактозного йогурту на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Вартість сировини на виробництво 1 т безлактозного йогурту наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення вартості сировини на виробництво 1 т продукції

№	Найменування продуктів	Од. Виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна одиниці сировини, грн	Сума, грн
Безлактозний йогурт					
1	Молоко незбиране з м. ч. ж. 3,4%	Кг	458	18,9	8656,2
2	Молоко незбиране з м. ч. ж. 0,05%	Кг	472	24,2	11422,4
3	Сукралоза	Кг	0,08	2600	208
4	Пектин	Кг	0,51	2473	1261,23
5	Лактулоза	Кг	4,04	2640	10665,6
6	Йодис-концентрат	Кг	0,51	3700	1887
7	Закваска	Кг	0,1	9350	935
	Вітамін D	Краплі	4	4,56	18,24
	Фермент лактоза	Кг	0,71	1540	1093,4
8	Фруктовий наповнювач	Кг	54	65,6	3542,4
Всього					39689,47

Джерело: розраховано автором

Отже, відповідно до табл. 3.3 витрати на виробництво 1 т фруктового безлактозного йогурту складуть 39689,47 грн. Сировину, яка необхідна для виготовлення нового товару, можуть поставляти вже перевірені постачальники ТДВ «Яготинський маслозавод, оскільки більшість сучасних підприємств молочної галузі додали до асортименту своєї сировини позиції, необхідні для виготовлення безлактозних товарів. В загальному для виготовлення безлактозних йогуртів використовується та ж сировина, що й для виробництва інших груп безлактозних товарів ТДВ «Яготинський маслозавод».

Також розрахуємо вартість допоміжних матеріалів, необхідних для виробництва, елементи яких наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості допоміжних матеріалів на виробництво 1 т продукції

Найменування	Од.вим іру	Норма витрат на 1 т продукції	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 т продукції, грн
Пляшка	Шт.	2000	2,3	4600
Кришка	Шт.	2000	0,76	1520
Етикетка	Шт.	2000	1,2	2400
Всього				8520
Всього з врахуванням втрат пакувальних матеріалів (5%)				8946

Джерело: розраховано автором

Вартість допоміжних матеріалів на виробництво 1 т безлактозного йогурту на ТДВ «Яготинський маслозавод», які будуть розлити в 2000 пляшок об'ємом по 0,5 дорівнюватиме 8946 грн.

Оскільки всі вище зазначені матеріали та сировину потрібно транспортувати на підприємство необхідно визначити транспортно-заготівельні витрати, які становлять 5% від вартості сировини та допоміжних матеріалів. Розрахунок наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Зведена таблиця витрат на сировину та матеріали для
виробництва 1 т продукції**

Види продукції	Вартість сировини та основних матеріалів, грн	Вартість допоміжних матеріалів, грн	Транспортні витрати	Загальні витрати на сировину та матеріали на 1 т ГП, грн
1	2	3	4	5
Безлактозний йогурт	39689,47	8946	2431,77	51067,24

Джерело :розраховано автором

Отже, загальні витрати на сировину та матеріали, разом із транспортними витратами на 1 т готового безлактозного йогурту дорівнюватимуть 51067,24 грн.

Далі розрахуємо витрати на паливо та електроенергію для виробництва 1 т нової продукції. Дані представимо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок витрат на паливо та електроенергію на 1 т нової
продукції**

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 т	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
1	2	3	4	5
Пара	Т	1	57	57
Електроенергія	кВт/год	360	2,64	950,4
Холод	тис. ккал	200	1,2	240
Вода	м ³	10	31,18	311,8
Всього по статті				1559,2

Джерело: розраховано автором

Вартість витрат на паливо та електроенергію, необхідні для виготовлення 1 т безлактозного йогурту складе 1559,2 грн.

Згідно даних підприємства, на лінії виготовлення йогурту, в тому числі безлактозного, має працювати 2 особи (оскільки процес механізований): оператор лінії та оператор технологічних установок. Вони працюють за погодинною системою оплати праці.

Розрахунок ефективного фонду робочого часу одного робітника за рік наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Ефективний фонд робочого часу одного робітника за рік

№ п/п	Елементи часу	Кількість днів
1	2	3
1	Число календарних днів	365
2	Вихідні дні	106
3	Святкові дні, що не співпадають з вихідними	0
4	Разом неробочих днів	106
5	Номінальний фонд робочого часу	259
6	Дні невиходу на роботу тому числі:	43
6.1	Відпустки	21
6.2	Відпустки на навчання	5
6.3	Лікарняні	14
6.4	Неявки з дозволу адміністрації	3
7	Ефективний фонд робочого часу	216
8	Тривалість робочого дня, годин	8
9	Ефективний фонд робочого часу за рік одного робітника, год	1728

Джерело: розраховано автором

Отже, для одного працівника на рік на ТДВ «Яготинський маслозавод» ефективний фонд робочого часу дорівнюватиме 1728 год. На збільшення ефективного фонду робочого часу на рік вплинуло скасування вихідних днів в релігійні та державні свята.

Далі здійснимо розрахунок заробітної плати основних робітників, який наведено в табл. 3.8.

Розрахуємо основну заробітну плату працівників на 1т:

$$271987,2/74,46 = 3652,8 \text{ грн.}$$

Додатковий фонд заробітної плати на 1 т продукції:

$$244788,4/74,46=3287,52 \text{ грн.}$$

Загалом фонд заробітної плати на 1т безлактозного йогурту на ТДВ «Яготинський маслозавод» складе: 6940,32 грн.

Таблиця 3.8

Розрахунок основної заробітної плати робітників, що працюють за погодинною системою оплати праці

Професія	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.	Кількість змін на добу	Явочне число		Число діб роботи на рік	Відпрацьовано людино-днів	Основна з/п за рік, грн	Доплати до тарифного фонду заробітної плати, 90 %	Всього фонд оплати праці за рік, грн
					за зміну	за добу					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Оператор лінії	5	81,2	8	1	1	1	216	216	140313,6	126282,2	266595,8
Оператор технологічних установок	4	76,2	8	1	1	1	216	216	131673,6	118506,2	250179,8
Всього	x	X	x	X	2	2	X	420	271987,2	244788,4	516775,6

Джерело: розраховано автором

Отже, загальний фонд оплати праці двох працівників, які необхідні для обслуговування процесу виробництва безлактозного йогурту на рік дорівнює 516775,6 грн.

Розрахуємо єдиний соціальний внесок на виробництво 1 т продукції в розмірі 22% дорівнюватиме 1526,87 грн.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання приймемо у розмірі 70% від суми основної заробітної плати робітників: $3652,8 * 0,7 = 2556,96$ грн.

Загальновиробничі витрати (70%): $3652,8 * 0,7 = 2556,96$ грн.

Адміністративні витрати (10%): $66207,55 * 0,1 = 6620,76$ грн.

Витрати на збут (9%): $66207,55 * 0,09 = 5958,68$ грн.

На основі отриманих даних визначимо зведені витрати по ТДВ «Яготинський маслозавод» на виробництво 1т фруктового безлактозного йогурту. Планові витрати на виробництво нового продукту наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Планова калькуляція безлактозного йогурту на 1 т

№п/т	Елементи витрат	Сума, грн
		Безлактозний йогурт
1	2	3
1	Матеріальні витрати, всього	52626,44
1.1	в т.ч. Сировина та основні матеріали	39689,47
1.2	Допоміжні матеріали	8946
1.3	Транспортно-заготівельні витрати	2431,77
1.4	Енергія на технологічні цілі	1559,2
2	Основна заробітна плата виробничих робітників	3652,8
3	Додаткова заробітна плата	3287,52
4	Відрахування на соціальні заходи	1526,87
5	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	2556,96
6	Загальновиробничі витрати	2556,96
7	Виробнича собівартість	66207,55
8	Адміністративні витрати	6620,76
9	Витрати на збут	5958,68
10	Повні витрати	78786,99

Джерело: розраховано автором

Отже, виходячи з табл. 3.9 можемо зробити висновок, що для виготовлення 1 т безлактозного йогурту ТДВ «Яготинський маслозавод» має витрати 78786,99 грн.

До цих витрат, окрім загальних виробничих витрат відносимо оплату заробітної плати працівників, які будуть обслуговувати виробничу лінію безлактозного йогурту. Також сюди відносимо витрати на збут, які будуть включати окрім витрат на постачання продукції роздрібним та оптовим посередникам ще й витрати на здійснення реклами.

Реклама для безлактозних йогуртів від ТДВ «Яготинський маслозавод» має базуватись на акцентуванні уваги на корисності нового продукту та смаковій насиченості при цьому. Основним цільовим ринком для нового продукту має стати категорія людей, які слідкують за своїм здоров'ям, обмежують вживання лактози та ведуть максимально здоровий спосіб життя. Рекламу пропонується здійснювати, як в соціальних мережах, популярних

серед цільової категорії споживачів, так і розробити зовнішню рекламу для розміщення в супермаркетах та інших місцях збуту нової продукції.

Виходячи із отриманих даних можемо розрахувати відпускну ціну 1т безлактозного йогурту, порахуємо запланований прибуток на весь річний запланований обсяг виробництва. Розрахунок наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок відпускної ціни безлактозного йогурту, грн. за 1 тону

№	Елементи витрат	Сума, грн
		Безлактозний йогурт
1	2	3
1	Повні витрати	78786,99
2	Рентабельність, %	15%
3	Прибуток	11818,05
4	Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	90605,04
5	ПДВ 20%	18121
6	Відпускна ціна підприємства з ПДВ	108726,04
7	Відпускна ціна за 1 шт. (0,5л)	54,36
8	Торгівельна націнка, %	12
9	Роздрібна ціна 1 виробу	60,88

Джерело: розраховано автором

Отже, планова вартість однієї пляшки безлактозного йогурту об'ємом 0,5л буде дорівнювати 60,88 грн. Ця ціна є конкурентоспроможною на ринку безлактозної молочної продукції на ринку України. Так, наприклад, безлактозний йогурт від ТМ «Галичина» зі смаком «полуниця», за умови випуску об'ємом 0,5л коштував би 78,40 грн., безлактозний йогурт від ТМ «Вершкове поле» зі смаком «ананас» коштував би 50,99 грн. В асортименті інших виробників молочної галузі безлактозні йогурти відсутні, а отже, цей ринок вільний для входження та посилення конкурентних позицій.

Окрім цього при розробці реклами пропонується зацентувати увагу на тому, що продукт ТДВ «Яготинський маслозавод» виготовлений з максимально корисної сировини, яка при цьому забезпечує смакову насиченість та наповненість. А отже, споживач не буде відчувати суттєвої

різниці між лактозним та безлактозним продуктом, що також має заохотити покупці для купівлі йогурту.

Отже, повні витрати на виробництво 1 т безлактозного йогурту складуть 78786,99 грн. На виході з однієї тони продукції виходить 2000 пляшок, об'ємом в 0,5 л.

Фінансування заходу має бути здійсненим за власні кошти ТДВ «Яготинський маслозавод», а саме за рахунок чистого прибутку отриманого підприємством в попередньому звітному році. Це дозволить підприємству отримати максимальних дохід від реалізації запропонованого заходу.

Вище, в табл. 3.2, було визначено, що річний обсяг безлактозного йогурту, який може бути виготовлений ТДВ «Яготинський маслозавод» складає 74,46 т.

Даний обсяг продукції пропонується реалізовувати на полицях супермаркетів та магазинів, на яких вже розміщена молочна продукція ТДВ «Яготинський маслозавод». Розташувати продукцію на полицях пропонується з елементами розробленої зовнішньої реклами, на яких буде наголошено, що продукт є «Корисною новинкою».

На основі вище отриманої інформації, можемо розрахувати приблизний дохід від реалізації цієї продукції:

$$74,46 * 90605,04 = 6746451,28 \text{ грн.}$$

Витрати на реалізацію заходу протягом року складуть:

$$74,46 * 78786,99 = 5866479,28 \text{ грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$6746451,28 - 5866479,28 = 879972 \text{ грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації підприємства в проектному році складе: $291991 + 879,97 = 292870,97$ тис. грн.,

де 291991 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.2).

Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18 % від додаткового прибутку від реалізації продукції):

$$879972 * (1-0,18) = 721577,04 \text{ грн.}$$

Узагальнені очікувані результати від впровадження заходу з виробництва безлактозного йогурту наведено в табл. 3.11:

Таблиця 3.11

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника	Одиниці виміру	Величина показника
1	2	3
Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції	Тис. грн.	6746,45
Приріст змінних витрат	Тис. грн.	5866,48
Приріст прибутку від реалізації продукції	Тис. грн.	879,97
Приріст чистого прибутку	Тис. грн.	721,58

Джерело: сформовано автором

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу із створення лінійки безлактозних йогуртів на ТДВ «Яготинський маслозавод», витрати на який дорівнюватимуть 5866,48 тис. грн., підприємство може отримати додатково 721,58 тис. грн. чистого прибутку. Як бачимо, запропонований захід є прибутковим та може дозволити ТДВ «Яготинський маслозавод» покращити ефективність своєї діяльності.

Також необхідно оцінити вплив заходу із розширення лінійки безлактозної продукції на діяльність та прибутковість ТДВ «Яготинський маслозавод». Фінансові результати, які принесе реалізація виробництва безлактозного йогурту були розраховані вище.

Вплив запропонованого заходу на показники діяльності підприємства наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Вплив заходу з виробництва безлактозного йогурту на показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	3736091	3742837,45	6746,45	0,18
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	3425191	3431057,48	5866,48	0,17
Прибуток від реалізації	тис. грн	291991	292870,97	879,97	0,3
Чистий прибуток	тис. грн	155639	156360,58	721,58	0,46
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	91,68	91,67	0,01	-0,01
Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,16	4,18	0,02	X
Рентабельність продукції	%	8,52	8,54	0,02	X

Джерело: розраховано автором

Отже, в результаті реалізації заходу з виробництва безлактозних йогуртів на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбудеться зростання доходу від реалізації на 0,18%, витрати на виробництво і реалізацію заходу зростуть на 0,17%. Прибуток від реалізації при цьому збільшиться на 0,3%, а чистий прибуток в результаті зросте на 0,46%. Такі річні показники збільшення свідчать про високу ефективність заходу та доцільність його впровадження.

Також було визначено, що будуть покращені такі показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», як рентабельність продажу, що зросте на 0,02 відсоткових пункти та рентабельність продукції, яка також підвищиться на 0,02 відсоткових пункти. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції будуть зменшені на 0,01 коп., що також позитивно характеризує впровадження заходу з виробництва безлактозних йогуртів.

Також доцільно розрахувати кризові показники, які характеризують ефективність управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи після реалізації заходу з безлактозного йогурту. Для цього розрахуємо показники Е. Альтмана, Р. Ліса, О. О. Терещенка.

Розрахунок показника Е. Альтмана після реалізації заходу:

$$Z = 1,2*0,79+1,4*0,33+3,3*0,33+0,6*0,51+0,999*1,85 = 0,95+0,462+1,089+0,306+1,848 = 4,655.$$

Розрахунок показника Р. Ліса після реалізації заходу:

$$Z = 0,063*0,79 + 0,092*0,33+0,057*0,33+0,01*0,51 = 0,05+0,03+0,019+0,005 = 0,104$$

Розрахунок показника О. О. Терещенка після реалізації заходу:

$$Z = 1,5*0,02+0,08*1,51+10*0,08+5*0,18+0,3*0,04+0,1*8,84 = 0,03 +0,12+0,8+0,9+0,012+0,884 = 2,746.$$

Порівняння кризових показників до та після реалізації заходу наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Кризові показники ТДВ «Яготинський маслозавод» до та після реалізації заходу

Модель	Величина показника		Значення показника	
	До реалізації	Після реалізації	До реалізації	Після реалізації
Е. Альтман	4,612	4,655	Низька ймовірність настання кризового стану	Низька ймовірність настання кризового стану
Р. Ліса	0,103	0,104	Низька ймовірність настання банкрутства	Низька ймовірність настання банкрутства
О. О. Терещенко	2,693	2,746	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує

Джерело: сформовано автором

Як свідчить табл. 3.13 та розрахунок кризових показників після реалізації заходу, показники Е. Альтмана, Р.Ліса та О.Терещенка зросли та покращились, що зменшує ймовірність настання на підприємстві кризового стану.

Отже, можемо зробити висновок, що захід із виробництва безлактозного йогурту позитивно вплине як на економічні показники діяльності, так і на кризові показники. Можемо зробити висновок, що даний захід є доцільним рішенням при управлінні підприємством в умовах кризи. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» прийняття рішення, щодо виробництва безлактозного йогурту дозволить покращити свої позиції на ринку молочної продукції, надасть конкурентні переваги та вплине на покращення фінансових показників.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства в умовах кризи та впровадження обґрунтованого заходу

Впровадження програми діяльності, щодо підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує прийняття певних рішень та впровадження стратегій діяльності, які дозволять реалізувати ці заходи.

Для визначення дій та процесів, необхідних для забезпечення визначеної вище програми діяльності, згрупуємо заходи, їх шляхи реалізації та ефект від них в табл. 3.13.

Таблиця 3.14

Програма розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод»

Запропонований захід	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження заходу
1	2	3
Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів	-зменшення позикового капіталу; -зростання чистого прибутку; -скорочення витрат, що не впливають на зростання прибутку підприємства.	Зростання прибутку підприємства, зменшення позикових джерел фінансування, зростання показників фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності

Продовження табл. 3.14

1	2	3
Підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз потреб у навчанні; - розробка програми навчання; - впровадження онлайн-навчання; - стимулювання працівників; - моніторинг та оцінка результатів.. 	Підвищення кваліфікації працівників, зміцнення конкурентоспроможності підприємства, формування корпоративної культури навчання, покращення якості продукції
Виробництво та реалізація безлактозних йогуртів	<ul style="list-style-type: none"> - калькуляція виробництва безлактозного йогурту; - створення програми реалізації заходу; - виробництво та реалізація першої партії продукції; - розрахунок ефективності впровадження та визначення перспектив масштабування. 	Збільшення конкурентоспроможності продукції підприємства, створення конкурентних переваг над іншими виробниками, розширення цільового ринку споживачів, покращення фінансових результатів підприємства

Джерело: сформовано автором

Окреслена програма діяльності дозволить ТДВ «Яготинському маслозаводу» посилити його фінансову стійкість, показники прибутковості, ділової активності, ліквідності та рентабельності. Впровадження цих заходів не потребує від підприємства суттєвих фінансових вкладень. А отже, кожен із елементів цієї програми може бути профінансований за власні кошти ТДВ «Яготинський маслозавод», що дозволить йому максимально ефективно реалізувати запропоновану програму.

Захід, щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів є тривалим та являє собою цілісну стратегію діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», яка має здійснюватися на постійній основі. А отже його доцільно реалізовувати принаймні протягом одного календарного року.

Захід з підвищення кваліфікації працівників дозволить підприємству ефективніше використовувати його ресурси, підвищить рівень ефективності роботи персоналу та сформує цілісну систему навчання, яка буде впливати на покращення показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод в майбутньому».

Захід з виробництва безлактозних йогуртів є основним із розглянутих для підвищення ефективності управління підприємством в умовах кризи. Приблизний календарний план та тривалість кожного з етапів реалізації заходу наведена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15.

Календарний графік робіт по заходу

Етап заходу	Початок	Тривалість	Затримка	Кінець	Відповідальний
1	2	3	4	5	6
Закупівля сировини	01.11.23	4	3	08.11.23	Менеджер із закупівлі сировини
Виготовлення та дегустація безлактозних йогуртів	09.11.23	10	5	24.11.23	Технолог, група дегустаторів (25 осіб)
Створення дизайну для пакування йогуртів	01.11.23	7	0	08.11.23	Дизайнер
Виготовлення пакування	09.11.23	5	3	17.11.23	Технолог
Виготовлення першої партії продукції	25.11.23	3	2	30.11.23	Технолог, оператор лінії, оператор технологічних установок
Здійснення рекламної компанії продукції	25.11.23	10	0	05.12.23	Маркетолог
Збут і реалізація	01.12.23	10	0	11.12.23	Відділ збуту

Джерело: сформовано автором

Отже, приблизна тривалість процесу реалізації заходу із виробництва серії безлактозних йогуртів складає місяць та десять днів. Найбільш тривалим та ризиковим є етап виготовлення та дегустації першої партії йогуртів, на якому буде розроблена та перевірена рецептура виготовлення, будуть внесені правки до процесу виробництва, що дозволить виготовити максимально якісний продукт, що задовільнить потреби споживачів.

організацією графіку та адаптацією до нових технологій, а також ризики, пов'язані з нерівномірністю участі та опорою працівників до змін. Ефективне управління цими ризиками вимагає ретельного аналізу та активної взаємодії з персоналом, систематичного моніторингу результатів навчання.

Ризиковість заходу з виробництва безлактозного йогурту пов'язана з тим, що продукт може не спричинити необхідного та запланованого попиту серед населення. Оскільки продукція буде реалізована не в потрібній кількості, ТДВ «Яготинський маслозавод» ризикує отримати збитки в процесі реалізації заходу.

Отже, ми визначили, що програма діяльності з покращення ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» є доцільною до впровадження підприємством, оскільки мають помітний вплив на нього та не потребують значних ресурсів для реалізації.

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи було запропоновано захід з виробництва безлактозних йогуртів з фруктовим наповнювачем.

В результаті розрахунку калькуляції вартості безлактозних йогуртів було визначено, що ціна однієї пляшки об'ємом 0,5 л складе 60,88 грн., що є конкурентною ціною на ринку молочних виробів України.

В результаті реалізації запропонованого заходу із створення лінійки безлактозних йогуртів на ТДВ «Яготинський маслозавод», витрати на який дорівнюватимуть 5866,48 тис. грн., підприємство може отримати додатково 721,58 тис. грн. чистого прибутку. Як бачимо, запропонований захід є прибутковим та може дозволити ТДВ «Яготинський маслозавод» покращити ефективність своєї діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра присвячена дослідженню управління діяльністю підприємства в умовах кризи.

Стратегія управління в умовах кризи - це систематичний та осмислений набір дій та заходів, спрямованих на управління організацією чи ситуацією під час кризи. Ця стратегія має на меті мінімізацію негативних наслідків кризової ситуації і відновлення стабільності.

Стратегії антикризового управління можуть бути різноманітними, залежно від характеру та глибини кризи. Серед найважливіших з них можна виділити: попередження кризи та підготовку до неї, реагування на виникнення кризових явищ, уповільнення процесів, використання резервів і додаткових ресурсів для стабілізації ситуації, розрахунок ризику, поступовий вихід з кризи, передбачення та усунення наслідків кризи.

Механізм управління діяльністю підприємства в умовах кризи – це система організаційних, аналітичних і стратегічних заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкості підприємства. Сутність цього механізму полягає в тому, щоб реагувати на виклики кризи, відновлювати фінансову стабільність та забезпечувати ефективне управління в умовах нестабільності.

Ефективність антикризового управління, заснованого на відповідності визначеним принципам, оцінюється за допомогою таких критеріїв: результативність та фінансова ефективність, стійкість та адаптивність, інновативність та інноваційна ефективність, раціональність організаційної структури, керованість та соціальна ефективність, ефективність управління та його економічність.

Найефективніше за все оцінювати ефективність управління діяльністю підприємства в умовах кризи комплексним методом, використовуючи різні моделі оцінки та показники. Методика оцінювання ефективності кожним

підприємством обирається окремо керівництвом за врахуванням специфіки діяльності організації та його фінансових результатів.

Для впровадження теоретичного матеріалу на практиці було проаналізовано діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» та проаналізовано ринок молочної галузі України.

Традиційними продуктами українського молочного експорту є товари з різною доданою вартістю, такі як масло, спреди, сухе молоко, сироватка, казеїн, сир, сирні вироби та молочні консерви. Також, свіжі молочні продукти, включаючи молоко, сметану, вершки, кисломолочний сир та десерти, також експортуються, але їх обсяги є обмеженими.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є підприємством, що спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема масла. Розташований у місті Яготин, Київська область, Україна, цей завод є частиною однієї з найбільших молочних компаній в Україні.

Прибуток від реалізації продукції підприємства у 2022 році становив 310 900 тисяч гривень, зростання цього показника склало 893,77% або 279 615 тисяч гривень в грошовому виразі. Такий значний ріст пов'язаний із великим збільшенням обсягу реалізації власної продукції і обсягів виробництва. Чистий прибуток ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році склав 155 639 тисяч гривень.

Показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» у звітному 2022 році, покращились порівняно з попереднім періодом, проте не суттєво. Значення коефіцієнт автономії залишилось не змінним, на рівні 0,34, а отже залежність підприємства від залучених коштів не зросла, про це також свідчить підвищення коефіцієнта фінансової залежності на 0,01. Позитивно характеризує фінансовий стан підприємства зростання коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта маневрування власним капіталом.

Розрахунки ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать про високий рівень фінансової стійкості підприємства.

Розраховані показники за різними моделями показали, що на підприємстві низька ймовірність настання кризового стану та банкрутства. Проте відповідно до моделі О.О. Терещенка станом на 2022 рік фінансова стійкість ТДВ «Яготинський маслозавод» є порушеною. Це пов'язано з незадовільними фінансовими результатами підприємства у звітному році.

На основі розрахунків ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах кризи було визначено програму діяльності підприємства для її підвищення. До заходів програми було віднесено підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, створення відділу з вивчення конкурентного середовища, виробництво та реалізацію лінійки безлактозних йогуртів.

В результаті реалізації запропонованого заходу із створення лінійки безлактозних йогуртів на ТДВ «Яготинський маслозавод», витрати на який дорівнюватимуть 5866,48 тис. грн., підприємство може отримати додатково 721,58 тис. грн. чистого прибутку.. Також було визначено, що будуть покращені такі показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», як рентабельність продажу та рентабельність діяльності, які зростуть на 0,02 відсоткових пункти кожен. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції будуть зменшені на 0,01 коп., що також позитивно характеризує впровадження заходу з виробництва безлактозних йогуртів. Зростання є незначним, оскільки в масштабах діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» витрати на реалізацію заходу не є суттєвими та не вплинуть значною мірою на результати підприємства. Проте даний захід дозволить підприємству покращити свій імідж, ефективність управління в кризовій ситуації та фінансові результати за результатами року.

Проаналізувавши управлінське та організаційне забезпечення реалізації було визначено, що програма діяльності з покращення ефективності управління діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод» є доцільною до впровадження підприємством, оскільки мають помітний вплив на нього та не потребують значних ресурсів для реалізації

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова, Г., Свередюк, К., Омеляненко, Д. Антикризове фінансове управління підприємствами в сучасних умовах. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. №33. С.51–57.
2. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризіві стратегії промислових підприємств. *Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2016. №10. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66891/pdf_12 (дата звернення 18.11.2023).
3. Барибіна Я. О. Управління стійким розвитком в умовах невизначеності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 3. С. 74-79.
4. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №3. С. 136-140.
5. Болгова Н.В., Самілик М.М. Технологія виробництва безлактозного йогурту з дотриманням принципів системи НАССР. *Харчові технології*. 2021. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/tech/article/view/70/62> (дата звернення 22.10.2023).
6. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
7. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
8. Борисенко О. С., Романенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції. *Інфраструктура ринку*. 2020. №42. С. 64–68.
9. Булочкін А.А. Алгоритм розробки програми управління підприємством в умовах кризової ситуації. *Сучасні тенденції розвитку науки і технологій*. 2017. № 2-9. С. 11-13.

10. Бурикiна Н.М., Бурикiн А.Д. Моделювання процесiв управлiння пiдприємством. *Економiка та управлiння: проблеми, рiшення*. 2016. № 9. С. 62.
11. Величко А. Є. Кухарук Р. М., Маслова I. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктiв України. *Агросвiт*. 2021. № 16. С. 62–68.
12. Герасимова О. Л., Каширнiкова I. О., Спiрiдонова К. О. Стiйкий розвиток пiдприємства з урахуванням нової парадигми управлiння. *Електронне наукове фахове видання «Схiдна Європа: економiка, бiзнес та управлiння»*. 2019. №2. С. 126-130.
13. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управлiння корпоративними пiдприємствами: теоретичнi аспекти. *Ефективна економiка*. 2018 № 8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf. (дата звернення 17.11.2023).
14. Гудзь О. Є. Формування стратегiї антикризового управлiння пiдприємств. *Економiка. Менеджмент. Бiзнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
15. Давидова Ю.Ю. Проблеми антикризового управлiння пiдприємством. *Символ науки*. 2016. №9-1. URL: <https://cyberlenin/article/n/problemy-antikrizisnogo-upravleniyapredpriyatiem> (дата звернення: 10.11.2023).
16. Денисюк О.Г., Дерев'янку О.Ю. Сутнiсть, класифiкацiя та причини виникнення криз у дiяльностi пiдприємств. *Вiсник ЖДТУ*. 2015. № 1. С. 80—88.
17. Джеджула В.В., Спiфанова I.Ю., Оранська Н.О. Оцiнювання ефективностi антикризового управлiння пiдприємства за умов iнновацiйного розвитку. *Инвестицiї: практика та досвiд*. 2017. № 11. С. 10–14
18. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.10.2023).
19. Дiденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичнi засади антикризового управлiння пiдприємствами. *Економiка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

20. ДСТУ 4343:2004. Йогурти. Загальні технічні умови. [Чинний від 01.10.005]. Вид. офіц. Київ, 2005. 15 с.
21. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. №2. С. 39-45. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019.pdf#page=39. (дата звернення 11.11.2023).
22. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачево. 2016. № 2. С. 265–269.
23. Карпій В., Купрій М. Шлях до лідерства – корпоративна газета ТДВ «Яготинський маслозавод». 2016. № 6. С. 1-6.
24. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с.
25. Костіна О. М., Козлова І. М. Стратегічні аспекти забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30. № 3. С. 90–96.
26. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16 (дата звернення: 01.11.2023).
27. Литвин А. Зміна курсу на 180 градусів: як війна змінила молочну галузь і експортні ринки. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/4/688831/> (дата звернення 15.10.2023).
28. Лігоненко Л.О., Кривонос В.В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 1184–1186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%286%29__294 (дата звернення: 08.11.2023).
29. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 83-88.

30. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
31. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №11. Ч. 4. С. 48-51.
32. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17.
33. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. №2. С. 17–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2015_2_5 (дата звернення: 05.11.2023).
34. Михайлов М.Г. Теоретичні засади інноваційно-інвестиційного підходу до розвитку матеріально-технічної бази підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 23. С. 38–42.
35. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2018 р. № 3. С. 114–120.
36. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
37. Мошковська О. А. Аналіз сучасного стану молокопродуктового підкомплексу України, проблеми його розвитку та шляхи їх вирішення. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 16–23.
38. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf. (дата звернення 15.12.2023).
39. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення 10.10.2023).

40. Пілецька С.Т. Теоретико-методологічний підхід до формування локальних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 48–51.
41. Повстенюк Н.Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. *Економіка і регіон*. 2015. № 1. С. 25-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_1_6 (дата звернення: 10.11.2023).
42. Пономаренко В. С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія. Харків. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 404 с.
43. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17 (дата звернення 15.11.2023).
44. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239.
45. Сич О.А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С.89-95.
46. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах. *Nauka istudia*. 2019. №6. С. 47-51.
47. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
48. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Афоніна А.О. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 3(15)-4(16). С. 39-45. URL: <http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/3-4-2020.pdf#page=53>. (дата звернення 25.10.2023).
49. Тюріна Н.М., Шатайло О А. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 434–439.

50. Холод З. М. Кризові явища та антикризове управління в підприємницькій діяльності. *Наукові записки*. 2016. №6. С. 121–124.
51. Черкашина А.О., Головка О.Г. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/39-2020> (дата звернення: 14.11.2023).
52. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217–226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> (дата звернення 06.11.2023).
53. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *БізнесІнформ*. 2015. № 5. С. 264—268.
54. Шелеметьєва Т. В. Формування механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. №1. С. 167-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_1_29 (дата звернення 16.10.2023).
55. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 36. С. 75–81.
56. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. №13. С. 257–263.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2023 01 01
Територія	КІЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	00446003
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КАТОРГ	1
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	250
Середня кількість працівників	990	за КВЕД	10.51
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, ЯГОТИНСЬКИЙ РАЙОН, КІЇВСЬКА ОБЛ., 07700		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)		55663	
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній колонці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			V
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

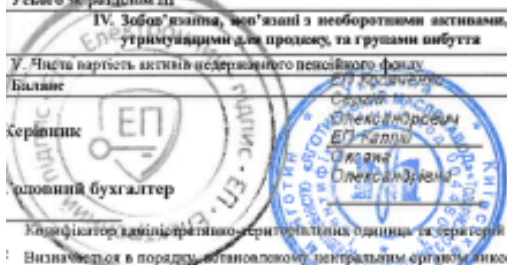
Форма №1 Код за ДСУД 1801001

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	8 631	10 053
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	417 251	390 541
первісна вартість	1011	773 761	811 917
знош	1012	356 510	421 376
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомісті	1016	-	-
знош інвестиційної нерухомісті	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні вигоди	1060	-	-
Залишок активів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	11 491	32 020
Усього за розділом I	1095	432 679	424 089
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	165 657	165 465
виробничі запаси	1101	75 361	117 522
незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
готова продукція	1103	80 394	37 927
товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Виселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за наданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих дотодів	1140	24	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
готівка	1166	2	4
рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Чистка перестраховування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
Усього за розділом III	1195	1 142 041	1 604 930
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 874 620	2 029 019

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Відлучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	529 401	685 040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	247 574	253 895
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товара, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	142	641
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	18 357	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1695	797 645	1 090 084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста партія активів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 874 620	2 029 019

Сергієнко
головний бухгалтер



Косяченко Сергій Олександрович

Капай Олександра Олександрівна

Класифікатор кваліфікаційно-сервісних одиниць із сферної територіальних громад.

Визначається в порядку встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
			4
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091	3 103 661
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 090 847)	(2 784 504)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(37 602)	(33 130)
Витрати на збут	2150	(296 742)	(254 742)
Інші операційні витрати	2180	(65 926)	(34 147)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512
Інші доходи	2240	882	58 650
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(116 777)	(87 142)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(57 127)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 4

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	177 841	-
збиток	2295	(-)	(63 319)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22 202)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	155 639	-
збиток	2355	(-)	(63 319)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Косаченко Сергій Олександрович

Калій Оксана Олександрівна

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДН		
			2023	01	01
	(найменування)		00446003		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2022 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 855 631	4 176 191
Повернення податків і зборів	3005	16	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	3 105	8 298
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	181 264	259 493
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	682	257
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	35	41
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	2 591	58 805
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 730 617)	(4 169 760)
Праці	3105	(161 536)	(141 702)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(43 471)	(38 271)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(171 939)	(117 726)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(17 521)	(499)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(112 244)	(80 189)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(42 174)	(37 038)
Витрачання на оплату авансів	3135	(375)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(6 938)	(8 044)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-71 552	27 582
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	8 000	7 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(37 742)	(44 589)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(59 626)	(7 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-89 368	-44 589
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	5 583 619	9 023 849
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	5 388 029	8 749 790
Сплату дивідендів	3355	(-)	(211 183)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(59 059)	(24 433)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	136 531	38 443
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-24 389	21 436
Залишок коштів на початок року	3405	31 692	10 217
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	515	39
Залишок коштів на кінець періоду	3415	7 818	31 692



Косиченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

д.д. 04.23 Гр. / Устий П.В.1