

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент» _____

на тему: _____ «Управління ефективністю функціонування підприємства під час кризи» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Колесник Катерина Сергіївна

_____ (підпис)

Керівник _____ Тур Олеся Василівна

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО
«09» жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Колесник Катерини Сергіївни

1. Тема роботи «Управління ефективністю функціонування підприємства під час кризи»
керівник роботи Тур. О.В. к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09.10.2023 р. № 819-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління ефективністю функціонування підприємства під час кризи.
Розділ 2. Управління ефективністю функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» під час кризи.
Розділ 3. Удосконалення управління ефективністю функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» під час кризи.
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 4 рисунках та 42 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)

Катерина КОЛЕСНИК

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ТУР

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади функціонування підприємства під час кризи. Описано методичні підходи до управління ефективністю функціонування підприємства. Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління ефективністю функціонування під час кризи у ТОВ «Пирятинський сирзавод».

На основі проведеного дослідження було запропоновано введення нового виду товару, що може сприяти укріпленню конкурентоспроможності та стратегічних перспектив ТОВ «Пирятинський сирзавод». Це дозволить розширити ринкові можливості та більше популяризувати продукцію, що є обґрунтованим стратегічним кроком для подолання можливих кризових викликів та досягнення стійкого розвитку.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 99 сторінках (без урахування додатків), містить 42 таблиці, 4 рисунки.

Ключові слова: ефективність, управління ефективністю, підприємство, криза, функціонування, управління, аналіз, система.

ANNOTATION

The qualification work considers and summarizes the existing theoretical and methodological foundations of enterprise functioning during the crisis. The methodological approaches to managing the efficiency of the enterprise are described. An analysis of the financial and economic activities of the enterprise is carried out and the peculiarities of managing the efficiency of functioning during the crisis in “Piryatin Cheese Factory” LLC are characterized.

Based on the study, it was proposed to introduce a new type of product, which can help strengthen the competitiveness and strategic prospects of “Piryatin Cheese Factory” LLC. This will expand market opportunities and increase product popularity, which is a reasonable strategic step to overcome possible crisis challenges and achieve sustainable development.

The calculations show that the proposed project is profitable and can be implemented at the enterprise in the future.

The qualification work consists of 99 pages (excluding appendices), contains 42 tables, 4 figures.

Keywords: efficiency, efficiency management, enterprise, crisis, functioning, management, analysis, system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС КРИЗИ	6
1.1 Сутнісні характеристики управління ефективністю підприємства	6
1.2 Теоретичні основи антикризового управління підприємством	10
1.3 Методичні підходи до управління ефективністю функціонування підприємства під час кризи	13
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» ПІД ЧАС КРИЗИ	21
2.1. Аналіз ринку сиру	21
2.2. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання.....	27
2.3. Оцінка управління ефективності функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» під час кризи.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «Пирятинський сирзавод» ПІД ЧАС КРИЗИ	65
3.1. Програма діяльності щодо управління ефективністю функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» під час кризи.....	65
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованої програми .	70
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	76
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна реальність накладає високі вимоги до підприємств щодо безперервного розвитку, збереження конкурентоспроможності та здатності ефективно адаптуватися до стрімких змін в економічному оточенні. В такому вимірі управління продуктивністю стає критичним фактором успішної функціонування підприємств.

На сьогодні розрізняють різні аспекти ефективності, такі як технічна, витратна, економічна, екологічна, соціальна, енергетична та інвестиційна. Суть управління ефективністю полягає в оптимальному використанні ресурсів, досягненні поставлених цілей та максимізації результативності. В умовах економічної нестабільності та впливу зовнішніх факторів, таких як війна з Росією, важливість стратегічного управління залишається невід’ємною. Навіть у турбулентному зовнішньому середовищі, стратегічне управління може забезпечити підприємству конкурентні переваги на тривалій період.

Для досягнення успішного управління ефективністю підприємства, та не допущення кризової ситуації керівник повинен розуміти та використовувати основні стратегічні принципи. Процес стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства включає планування та впровадження стратегічних механізмів, спрямованих на підвищення фінансово-економічної ефективності та результативності підприємства та уникнення кризової ситуації.

Проблематикою ефективного управління під час кризи, застосуванням антикризової діагностики займалася велика плеяда науковців, зокрема: Мельник Т.С. [53], Морозов Є. Ю [47], Куліш О.В. [38], та інших.

Так, М. Долішній, С. Оборська зайнялися узагальненням питань антикризового управління на підприємствах [54]. Спіфанова І.Ю. та Оранська Н.О. у своїй роботі розглядають теоретичні підходи до визначення сутності «антикризове управління підприємством» і виділяють його основні функції [17]. Проблемами антикризового управління займаються також, А. Ткаченко

та С. Силенко [64] та закордонні науковці такі як Т.С. Петерс, Ш.Л. Браун, Д.Дж. Майєрс та інші дослідники.

Проте, є потреба в додатковому дослідженні концептів діагностування появи кризи та банкрутства на підприємствах в умовах військових дій та специфіки побудови системи антикризового управління підприємствами.

Метою роботи є аналіз напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства під час кризи на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- визначити сутнісні характеристики управління ефективністю підприємства;
- розглянути теоретичні основи антикризового управління підприємством;
- розглянути методи та підходи до управління стійкістю підприємства в умовах кризи;
- провести аналіз ринку сиру;
- надати загальну характеристику діяльності суб'єкта господарювання;
- оцінити управління ефективності функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» під час кризи;
- розробити програму діяльності щодо управління ефективністю функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» під час кризи;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованої програми;
- проаналізувати управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом роботи є управління ефективністю функціонування підприємства під час кризи.

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю функціонування підприємства під час кризи.

Сферою застосування є підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод», виробник ТМ «Пирятин».

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися наступні методи: аналізу (аналіз основних показників діяльності підприємства), графічні (ілюстрація отриманих даних протягом виконання роботи), табличні (зведення отриманих даних протягом виконання роботи у таблиці), статистичні тощо.

Інформаційною базою для підготовки кваліфікаційної роботи слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері управління ефективністю діяльністю підприємств, антикризового управління, нормативно-правових документів, що регламентують діяльність підприємства. Статистика та фінансові звіти підприємства, періодичні видання, інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання на ТОВ «Пирятинський сирзавод» при обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності підприємства під час кризи.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 105 сторінок основного тексту, а також 42 таблиці і 4 рисунки, список використаних джерел з 74 найменувань і 6 додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС КРИЗИ

1.1 Сутнісні характеристики управління ефективністю підприємства

Управління продуктивністю визначається як складна система взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення поставлених завдань та підвищення рівня ефективності на різних рівнях - індивідуальному, груповому та організаційному. Цей комплекс включає в себе різноманітні процеси, такі як стратегічне планування для особистісного зростання та поліпшення продуктивності, постановка цілей, визначення критеріїв ефективності, забезпечення зворотного зв'язку, аналіз та оцінка діяльності, а також перегляд завдань щодо досягнення максимальної ефективності.

Одним із важливих аспектів управління продуктивністю є формулювання стратегічних цілей, які визначають напрямок розвитку підприємства та стають точкою опори для всіх видів діяльності. Чітко визначені та обґрунтовані стратегічні цілі дозволяють ефективно визначати пріоритети та встановлювати конкретні завдання для досягнення цих цілей.

Іншим ключовим елементом є встановлення ключових показників ефективності, які належно відображають конкретні аспекти підприємства. Ці показники вимірюються та оцінюються з метою визначення ступеня досягнення поставлених цілей. Вони служать об'єктивним критерієм оцінки ефективності різних сфер діяльності, таких як фінансові показники, якість продукції, рівень задоволення клієнтів та персоналу.

Основні показники ефективності можуть відрізнитися в залежності від галузі та розмірів підприємства. Важливо визначити їх в контексті конкретного бізнесу, зокрема враховуючи прибутковість, продуктивність праці, задоволеність клієнтів та працівників.

Щоб отримати комплексну оцінку ефективності, використовують інтегральний показник, який залежить від вагомості кожного показника.

Такий підхід дозволяє краще розуміти внутрішні та зовнішні виклики, що впливають на ефективність підприємства.

Третім аспектом управління ефективністю є систематичний моніторинг та оцінка результатів. Наявність системи контролю дозволяє постійно відстежувати досягнення цілей та швидко виявляти проблеми. Важливо розуміти, що управління ефективністю є динамічним процесом, що вимагає постійного вдосконалення та готовності до інновацій у відповідь на зміни у технологіях та економічному оточенні.

Ефективне управління є важливим компонентом успіху в епоху сучасного бізнесу і гарантує стійкий та стабільний розвиток підприємства. Стратегічне управління ефективністю підприємства передбачає постійне оновлення стратегій і планів на основі аналізу результативності, а також урахування змін у зовнішньому середовищі. Цей підхід дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до змін та ефективно реагувати на виклики економічної кон'юнктури, тому важливою частиною ефективного управління є антикризове управління, що забезпечить стійкість підприємства.

Поняття «ефективність» визнається ключовим як у теоретичній, так і у практичній економіці. Для ретельного вивчення теоретико-методологічних та практичних аспектів ефективності підприємницької діяльності обов'язково потрібно розглянути це поняття як економічну категорію.

Після аналізу наукової літератури можна визначити відсутність єдиного підходу до визначення поняття «ефективність». У табл. 1.1 представлені різні вчені та їх трактування даної категорії.

Отже, вчені-економісти встановлюють взаємозв'язок між термінами «ефективність», «ефект» і «результативність». У стандарті ISO 9001:2001 концепція «результативності» описується як «ступінь досягнення запланованого результату» [18].

Диференціація цих термінів також фіксується у ДСТУ ISO 9000:2007, де «результативність» визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а «ефективність» тлумачиться як

співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами. Обидва ці показники є важливими для суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.1

Тлумачення визначення терміну «ефективність»

Автор	Визначення поняття «ефективність»
В. Петті, Ф. Кене	результативність управління стосовно дій суб'єкта управління - уряду держави
Д. Рікардо	економічна категорія, яка визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат
Г. Емерсон	основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства
В. Андрійчук	результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами, що його спричинили
С. Мочерний	здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат
О. Устенко [66]	являє собою комплексне вираження кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу.

Джерело: систематизовано автором

Результативність оцінює досягнутий результат у порівнянні з запланованим, тоді як ефективність визначається як співвідношення між результатом і витраченими ресурсами. За таким підходом можна стверджувати, що результативність спрямована на підвищення та поліпшення результату, а ефективність - на зменшення витрат. Аналізуючи вказану інформацію та економічну літературу, можна зазначити, що ефективність визначається як співвідношення між ефектом та витратами на виконання, що вказує на результативність діяльності підприємства.

Ефект - це результат, отриманий під час реалізації процесу або діяльності, який може нести плюсовий та мінусовий наслідок. Це поняття широко використовується в економіці, де воно виражається через абсолютну величину. Основною відмінністю між поняттями ефект та ефективність полягає в типі величин. Якщо ефект – абсолютна величина, то ефективність – відносна. Це дуже важливо для економічної теорії, де неможливо визначити результативність процесів без глибокого аналізу. Ефект може бути як

позитивним, так і негативним. Ефективність або дорівнює нулю, або позитивна. В іншому випадку, мова йде про її відсутність.

Деякі автори розглядають економічну ефективність як відношення досягнутого результату до виробничих витрат, ресурсовіддачу у виробництві матеріальних благ, продуктивність суспільної праці та обсяг отриманого ефекту на одиницю загальних витрат.

Ефективне управління передбачає системність, орієнтацію на результат та готовність до оперативного прийняття рішень у складних ситуаціях. Воно також потребує налагодження ефективної комунікації та співпраці всіх підрозділів підприємства, а також залучення до процесу управління кваліфікованого персоналу з різних галузей знань [48].

Також дуже важливим аспектом ефективного управління підприємством є управління стійкістю. Воно відноситься до процесу планування, координації і контролю за діяльністю підприємства з метою забезпечення його стійкості, адаптації до змінних умов і здатності витримати внутрішні та зовнішні виклики. Сутність цього поняття полягає в забезпеченні довгострокового функціонування підприємства шляхом підтримки його конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості [23].

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

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

стратегічних цілей, які задають напрямок розвитку підприємства та служать відправною точкою для всієї діяльності.

1.2 Теоретичні основи антикризового управління підприємством

Господарська діяльність суб'єктів відбувається в умовах нестабільної та не точної інформації щодо всіх можливих наслідків управлінських рішень та потенційних змін у середовищі. Ефективне впровадження антикризового управління на підприємствах може значно зменшити вплив різноманітних ризиків. Цей вид менеджменту широко використовується та представляє собою синтез аналізу кризових явищ, розробки термінових заходів для подолання банкрутства та впровадження стратегій ризик-менеджменту.

Антикризове управління дозволяє визначати та мінімізувати вплив кризових факторів на економічну діяльність підприємства. В економічній літературі існують різноманітні підходи до трактування поняття «антикризове управління», які можна систематизувати за допомогою табл. 1.2.

Антикризове управління - це процес прийняття та реалізації стратегій та дій, спрямованих на попередження кризових ситуацій або подолання вже наявних проблем на підприємстві. Сутність антикризового управління полягає в тому, щоб діагностувати причини кризових явищ та розробляти та впроваджувати ефективні заходи для їх запобігання або управління ними [38].

Антикризове управління передбачає здійснення комплексу заходів з оцінки фінансового стану підприємства, аналізу ринкових умов та прогнозування їх змін, оцінки ефективності виробничих процесів та організації роботи підприємства в цілому [53].

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

Залежно від характеристик розвитку та стану підприємства, антикризове управління можна класифікувати на попереджувальне, кризове та

післякризове. Попереджувальне антикризове управління спрямоване на передбачення можливої кризи, включаючи ідентифікацію причин виникнення та прогнозування розвитку ситуації для нейтралізації кризи. Кризове управління включає в себе виявлення потенційних загроз та оцінку факторів, що призводять до кризи, а також розробку антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства. Післякризове управління спрямоване на оцінку стану підприємства після кризи, планування його діяльності та впровадження бізнес-проекту.

Таблиця 1.2

Систематизація підходів до визначення сутності антикризового управління

Автор, джерело	Антикризове управління – це
Гой В. В., Васильєв О. В. [12]	таке управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання
Докуніна К. І. [21]	систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.
Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [17]	попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [25]	функція менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності
Ахновська І. О. [4]	система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
Діденко Є. О., Фесюн А. С. [19]	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Дж. Банді [72]	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам

Джерело: систематизовано автором

Основні особливості управління підприємством в кризових умовах можуть бути наступними [59]:

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

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

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

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

За наявності ознак кризи антикризове управління поділяється на активне і пасивне. Активне антикризове управління спрямоване на використання існуючих заходів або розробку нових заходів у міру зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Пасивне антикризове управління враховує можливі майбутні ризики при управлінні процесами всередині компанії. Управління бізнесом в умовах кризи вимагає особливої уваги та навичок управління ризиками, швидкого прийняття рішень та забезпечення фінансової стабільності.

Таким чином, антикризове управління спрямоване на уникнення та усунення ознак кризових явищ у господарській діяльності підприємств, а також коригування системи управління відповідно до змін зовнішнього

середовища, сприяючи тим самим сталому розвитку. Ефективне антикризове управління включає системність, орієнтованість на результат і готовність приймати швидкі рішення в складних ситуаціях.

1.3 Методичні підходи до управління ефективністю функціонування підприємства під час кризи

Головною метою антикризового управління є досягнення успішних результатів через добре організовану структуру, що базується на високому рівні управління людськими ресурсами та комунікацій. Ефективність антикризового управління визначається виконанням його функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

Досягнення результативності у процесі антикризового управління залежить від дотримання принципів, таких як постійна превентивність, терміновість та адекватність реагування, комплексність рішень, альтернативність дій, пріоритетність використання внутрішніх ресурсів, оптимізація зовнішньої санації та принцип ефективності.

Управління стійкістю підприємства в умовах кризи вимагає застосування специфічних методів та підходів, спрямованих на забезпечення виживання підприємства, зменшення негативних наслідків кризових ситуацій та відновлення його функціонування. Ось декілька методів та підходів, які застосовуються в управлінні стійкістю підприємства в умовах кризи [55]:

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

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

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

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

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

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

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

Крім того, для прийняття та обґрунтування господарських рішень можна використовувати методи аналізу варіантів, методи порівняльного аналізу, методи експертних оцінок та інші, що мають ефективний вплив на подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Найбільш поширеними інструментами для обґрунтування господарських рішень є фінансовий аналіз, бюджетування та розрахунок показників ефективності. Ці інструменти допомагають оцінити фінансову

стабільність підприємства, визначити можливі ризики та прибутковість проектів, а також встановити мету й досягти її шляхом планування бюджету.

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

Позитивний вплив у сумі товарообороту надає збільшення обсягу надходження товарів, зменшення іншого вибуття товарів та його залишку наприкінці періоду [24]. Коли попит та пропозиція вивчені, виробнику необхідно визначити максимальну та мінімальну ціну, необхідну для реалізації товарів, робіт чи послуг, а також обсяги їх поставок на ринок [35]. Альтернативні можливості можуть ґрунтуватися на ресурсах, що впливають на збільшення собівартості продукції, що випускається, і як наслідок – облік усіх факторів, що впливають на попит і пропозицію, може позитивно позначитися на вартості.

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

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

- погодні умови;
- знижки товару і т.п.

Розглянемо докладніше перераховані вище фактори. Перший - купівельні переваги і прихильності. Вони можуть відобразити зміну смаків та доходів покупців. До основних характеристик досліджень питання споживчих переваг можна віднести ціну, корисність та цінність [34].

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

Оскільки при стабільному заробітку, споживач може намагатися купувати комплект товарів, робіт чи послуг, що найбільше відповідає його потребам та міркуванням корисності придбаного. Проте, коли купівельну потребу буде задоволено, може намічатися зниження корисності товару. З цією метою необхідно провести маркетингові дослідження купівельних переваг, щоб визначити точку рівноваги між перерахованими характеристиками [11].

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

Заробітна плата покупців може виражатися у конкретних грошових коштах, а й у відсотках за банківськими вкладами, іншим доходам за певний період. Відповідно придбання товарів, робіт чи послуг безпосередньо може залежати від величини доходу, оскільки покупець часто стримує у придбанні заробітної плати, а також тимчасовий період [12].

Так, наприклад, купівельна спроможність зростає у такі дні, як п'ятниця, субота, неділя та понеділок, а у вівторок, середу та четвер, відповідно – падає. Рівень заробітної плати покупців є одним із основних нецінових факторів, що впливають на планування товарообороту підприємства. Зростання рівня

доходів покупців може позитивно позначитися на можливості купувати, оскільки наявність достатньої кількості коштів на придбання товарів, робіт чи послуг може зробити виробництво окупним.

З рекомендаційною метою, слід провести оцінку ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві, порівнюючи прогнозні та фактичні значення показників оцінки стану структурних підрозділів та підприємства в цілому. Це дозволяє зробити висновки щодо необхідності вдосконалення методологічного забезпечення антикризового управління. [10]. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства був проведений за допомогою методики експрес-діагностики та фундаментальної діагностики, що підтверджує необхідність практичного впровадження системи антикризового управління.

Важливо відзначити, що проведення діагностики на підприємстві надає можливість:

- систематично моніторити реальний стан підприємства та акумулювати вплив усіх його видів діяльності;
- виявляти рівень збалансованості грошових потоків, оцінювати рух капіталу в економічному кругообігу;
- обґрунтовувати політику розподілу та використання прибутку;
- контролювати фінансові потоки, використання ресурсів згідно норм і нормативів, раціональність витрат;
- оцінювати напрями розвитку підприємства, враховуючи потреби в ресурсах;
- виявляти можливості підвищення ефективності функціонування підприємства на основі раціональної фінансової політики;
- передбачати можливість банкрутства та своєчасно розробляти заходи для поліпшення функціонування суб'єкта господарювання [63].

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

1) Неможливість врахувати такі аспекти фінансового стану, як оборотність і рентабельність активів, зміни виручки від реалізації та інші.

2) Неможливість визначити реальний рівень ліквідності підприємства за коефіцієнтом поточної ліквідності без аналізу в контексті показників виручки, дебіторської та кредиторської заборгованостей. Таким чином, ця двофакторна дискримінантна функція не забезпечує комплексну оцінку фінансового стану підприємства в контексті ризику неплатоспроможності. Тому достовірність результатів прогнозування ймовірності банкрутства, отриманих при її застосуванні, ставиться під сумнів [68].

Модель Е. Альтмана представляє собою інструмент з аналізу фінансового стану підприємства, який включає п'ять показників, що висвітлюють різні аспекти його фінансової діяльності. Ця методика використовує п'ять факторів або коефіцієнтів, які належним чином відображають фінансовий потенціал підприємства порівняно з іншими моделями прогнозування ймовірності банкрутства. Найзначущою перевагою цієї моделі є можливість виявлення кризових ситуацій на початкових етапах розвитку. З нашої точки зору, вона володіє беззаперечними перевагами перед іншими зарубіжними методиками.

Між переваг, які можна визначити в рамках цієї моделі, входять: простота в обчисленнях; обмежена кількість показників, які сприяють точності та якості результатів; доступність вихідних даних, відображених у фінансових звітах; логічна послідовність дослідження; здатність прогнозування банкрутства та визначення ризикових зон, в яких знаходиться підприємство; в деяких випадках досягається точність прогнозування на рівні 95% [60].

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

Значення показників диференціюються наступним чином: менше 0,2 - кризовий, нестабільний фінансовий стан; від 0,2 до 0,3 - середній фінансовий

стан; більше 0,3 - стабільний фінансовий стан, криза для підприємства не загрожує. Проте для моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу питання щодо надійності вагових коефіцієнтів для оцінювання фінансового стану в умовах вітчизняної економіки залишається відкритим [38].

При розгляді прогнозної чотирифакторної моделі британських економістів слід зауважити, що її прогностична точність виявляється вищою, ніж у Z-критерію Е. Альтмана. В цьому методі ключове значення має показник, що відображає відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань підприємства, його вага перебільшує вагу інших коефіцієнтів у 3-4 рази. Подібно до аналітичної моделі Е. Альтмана, рівняння Р. Таффлера і Г. Тішоу також включає "зону невизначеності", де значення інтегрального показника Y знаходиться в діапазоні від 0,2 до 0,3.

У 1972 році великобританський економіст Р. Ліс представив модель 2-рахунку. Так само, як і Z-рахунок Е. Альтмана, модель Р. Ліса для прогнозування ризику неплатоспроможності базується на емпіричних дослідженнях багатьох компаній Великобританії, але вона має свої обмеження при застосуванні до українських підприємств.

Однак, у відмінну від моделі Е. Альтмана, яка використовує ринкову вартість акцій для визначення здатності погашення заборгованості, Р. Ліс сконцентрувався на створенні моделі, що ґрунтується на ефективності використання активів підприємства, які вирішують питання погашення заборгованості [34].

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

Висновок до розділу 1

Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах кризи – це комплекс заходів щодо підтримки життєздатності та прибутковості бізнесу в складних економічних умовах шляхом оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці, освоєння нових ринків. Ця система також адаптує управлінську структуру до змін у зовнішньому середовищі, сприяючи сталому розвитку. Фактори, що призводять до кризових ситуацій на промислових підприємствах, були систематизовані, а ключові складові системи антикризового управління, такі як його функції, принципи та види, були узагальнені.

Діагностика виявляється ключовою частиною антикризового управління підприємством і має бути проведена заздалегідь, до виявлення ознак кризи. Це дозволяє господарюючому суб'єкту визначити обґрунтовані заходи, необхідні для запобігання фінансовій кризі або подолання наявної кризи. Діагностика також надає можливість оцінити розміри, масштаби та глибину кризи, аналізувати можливості підприємства забезпечити фінансову стійкість та прогнозувати його подальший розвиток та інші аспекти.

Ефективність функціонування антикризового управління визначається виконанням його функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Досягнення результативності у процесі антикризового управління залежить від дотримання принципів, таких як постійна превентивність, терміновість та адекватність реагування, комплексність рішень, альтернативність дій, пріоритетність використання внутрішніх ресурсів, оптимізація зовнішньої санації та принцип ефективності.

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» ПІД ЧАС КРИЗИ

2.1. Аналіз ринку сиру

У 2022 році ринок сиру в Україні зазнав значних потрясінь через війну з росією. До конфлікту Україна мала добре розвинений молочний сектор і була важливим виробником та експортером сиру до таких країн, як Грузія, Молдова та Азербайджан. Загальний обсяг виробництва сирів в Україні у 2021 році сягнув близько 230 000 метричних тонн. Основні сорти сиру включали напівтверді сири, такі як "Едам", а також плавлені сири.

Через війну, яка розпочалася в лютому 2022 року, потужності з виробництва сиру, за оцінками, скоротилися на понад 40% порівняно з минулим роком. Багато молочних заводів, розташованих у зонах конфлікту, були змушені зупинити роботу. Вважається, що виробництво таких популярних сирів, як едам і гауда, впало на 30-50% порівняно з довоєнним рівнем. Невеликі місцеві виробники сиру постраждали менше, але все ще стикаються з такими проблемами, як дефіцит молока, проблеми з логістикою та втрата робочої сили.

Внутрішній попит на сир знизився через економічну кризу та падіння доходів домогосподарств. Багато українців також переорієнтувалися на більш доступні продукти харчування. Тим не менш, сир залишається важливою частиною української кухні. За оцінками, загальне споживання скоротилося лише на 10-15% порівняно з попереднім роком.

Український експорт сиру практично зупинився після російського вторгнення. Основні чорноморські порти, через які відвантажувалися молочні продукти, були закриті або пошкоджені. Раніше країна експортувала майже 50% вироблених сирів на регіональні ринки.

Молочна та сирна промисловість відновлюється повільно, але стикається зі структурними проблемами, втратою поголів'я великої рогатої худоби та стрімким зростанням виробничих витрат. Вузькі місця в логістиці,

затримки у виробництві та зміни торговельних маршрутів означають подовження термінів відновлення галузі. Компанії також стикаються з втратою талантів і переміщенням робочої сили через війну, що може ще більше ускладнити відновлення виробничих потужностей.

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

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

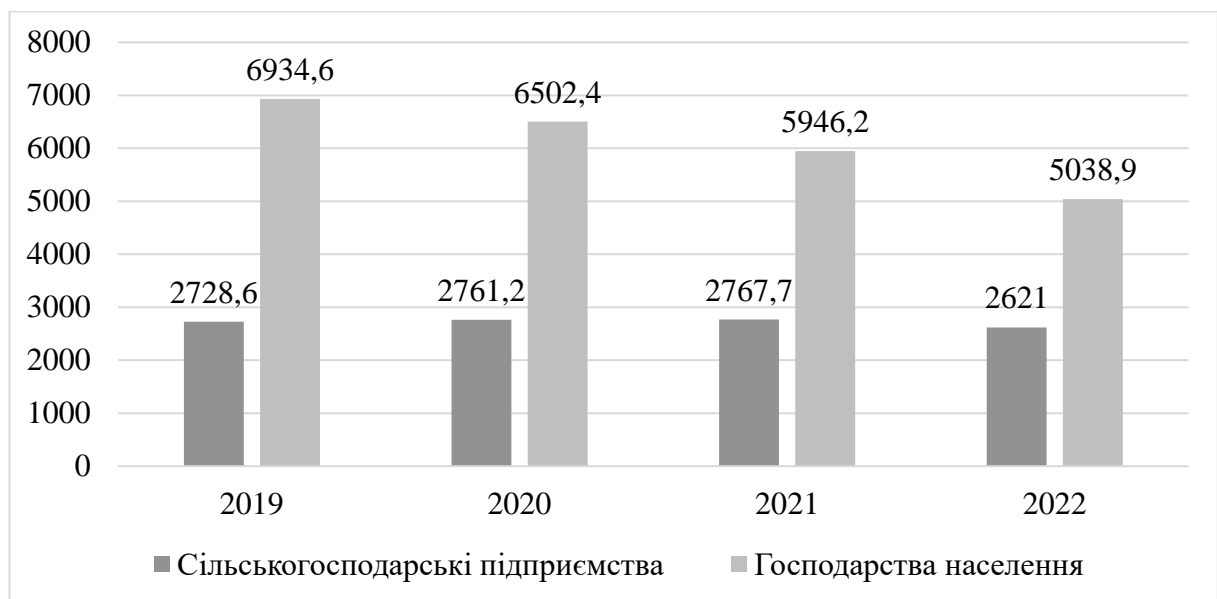


Рис. 2.1. Динаміка і структура виробництва молока в Україні 2019-2022 рр., тис. тон

Джерело: побудовано автором на основі [56]

Ринок сиру в Україні традиційно є конкурентним, на ньому присутні як великі молочні конгломерати, так і невеликі локальні виробники. У 2021 році на 5 найбільших гравців припадало приблизно 35-40% вартісної частки. Однак у 2022 році динаміка значно змінилася через війну.

Один з лідер ринку ПрАТ "Мілкланд" бачив, що його заводи на сході або зупинилися, або зазнали пошкоджень. Це призвело до значного дефіциту

пропозиції. У той же час, менші виробники, розташовані в західних регіонах, відчували побічний попит і збільшили завантаження своїх виробничих потужностей. Але логістичні затримки, спіралеподібне зростання цін на енергоносії та нестабільність у постачанні молока створювали проблеми для виробництва. Більшість гравців могли задовольнити лише внутрішній попит, тоді як експорт постраждав.

Найбільші гравці ринку твердого сиру наступні:

1. «ТЕРРА ФУД». Компанія виробляє популярні види сиру під торговими марками: «Золотий резерв»; «Вапнярка»; «Тульчинка»; «Сорочинський»; «Ферма»; «Лауреат».

2. ТОВ «Торговий дім «Західна молочна група». Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Західна молочна група» входить в холдингову компанію «Континіум». «Західна молочна група» на ринку представляє інтереси 10-ти молочних заводів, розташованих по всій країні. Ці молокопереробні заводи випускають сир під корпоративним брендом «КОМО».

3. «Молочний альянс». У альянс входять сирні торгові марки «Пірятін» і «Славія».

4. «Мілкіленд». Компанія об'єднала 10 молокопереробних заводів, які випускають продукцію під брендами «Добряна», «Коляда» і «LatteR».

5. «Клуб Сиру» Компанія працює на базі канівського маслосирзаводу. Торгова марка «Клуб Сиру».

6. «Бель Шостка Україна». Бренд «Шостка» з'явився на українському ринку в 2005 році. Через два роки комбінат придбала французька група компаній Bel, що спеціалізуються на виробництві сиру і похідних продуктах. Компанія володіє сирними брендами «Шостка» і «MiniBabybel».

Концентрація в категорії сиру зросла, оскільки великі компанії втратили позиції. У 2022 році на невеликі бренди припадало 45-50% загальнонаціональних обсягів сиру порівняно з 30% у попередні роки. Однак великі корпорації мають ширші ресурси та переваги в ланцюжку поставок,

коли почнеться відновлення. Галузеві експерти вважають, що частка ринку великих сироварів, таких як "Мілкіленд", може значно зрости після війни. Запуск нових продуктів був обмежений через слабкі споживчі настрої, і компанії більше зосередилися на попиті на основні продукти..

Поряд зі згаданими компаніями, на ринку також працює велика кількість малих та індивідуальних підприємств, які займаються виробництвом сиру. Проте, на сьогодні ринок сиру вкрай перенасичений і складно здивувати споживача чимось новим. Деякі виробники сиру випускають нові продукти, які становлять 20-30% від загального обсягу продажів. Для визначення можливостей та сильних сторін ринку сиру України проведено SWOT-аналіз (табл. 2.1).

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

Таблиця 2.1

SWOT аналіз ринку сиру

Можливості	Сильні сторони	Загрози	Слабкі сторони
- Орієнтованість української економіки на ринкові засади господарювання та прагнення до євроінтеграції	- Наявність власного виробництва молочної продукції	- Конкуренція на внутрішньому ринку молочних продуктів	- Недостатня ефективність організації зовнішньоекономічних операцій
- Пошук можливих шляхів виходу на зовнішні ринки збуту молочної продукції	- Висока якість власної продукції	- Несприятливі умови торгівельної війни на зовнішніх ринках	- Втрати майже 50% внутрішніх виробничих потужностей через війну.
- Підвищення якості молочної продукції	- Досвідчений та кваліфікований персонал	- Високі витрати та інфляція знижують прибутковість виробників	- Пошкодження фізичної інфраструктури та втрата робочої сили через переміщення

Можливості	Сильні сторони	Загрози	Слабкі сторони
- Можливість державної підтримки та преференційної торговельної політики для відновлення молочного сектору	- Наявність добре розвинутої мережі дистрибуції	- Ризик зміни законодавства в країнах-партнерах	- Обмежені можливості фінансування діяльності компанії

Джерело: побудовано автором на основі [56]

Отже, хоча Україна має сильні фундаментальні переваги як провідний виробник сиру, зовнішні загрози, пов'язані з військовим конфліктом, створюють серйозні ризики для розвитку галузі. Здатність відновити обсяги експорту та виробничу інфраструктуру залишається залежною від деескалації конфлікту.

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

Переважна більшість експорту сиру здійснювалася через чорноморські порти. Мультиmodalьні логістичні потужності забезпечили економічну ефективність. Лише 10-15% експорту раніше йшло через західні прикордонні залізничні та автомобільні коридори в Центральну Європу, але цей спосіб став актуальним після війни 2022 року. Але через блокування морських портів після російського вторгнення український експорт сиру, за оцінками, впав до менш ніж однієї десятої від минулорічного рівня у \$270 млн. Відновлення торгівлі вимагатиме відновлення інфраструктури.

Структура та склад експорту змістилися в бік більшої кількості сухопутних маршрутів порівняно з морськими портами. Грузія, Молдова,

Азербайджан і Казахстан становитимуть майже 40%, якщо покладатися на логістичні канали. Отже, хоча попередні великі ринки (у доларовому еквіваленті) можуть залишатися відносно схожими, чиста вартість різко впала на тлі обмежень, пов'язаних з постачанням, виробництвом і торгівлею.



Рис. 2.2. Ринок сиру за видом продукції

Джерело: побудовано автором на основі [65]

На сирному ринку в Україні традиційно домінують тверді сири і лише незначна кількість м'яких сирів. Тому виробники активно працюють над розширенням асортименту м'яких сирів, у тому числі значну увагу приділяють підвищенню їх харчової цінності, головним чином для отримання сирів з найбільшим вмістом усіх компонентів молока.

Україна є визнаним експортером молочних продуктів та сирів у східноєвропейському регіоні, використовуючи свої конкурентні переваги у виробництві таких сортів сиру.

Українська сироварна галузь зіткнулася з глибокими проблемами, які перекреслили роки прогресу та розширення ринку, втративши як фізичну інфраструктуру, так і конкурентні переваги. Час, зусилля та інвестиції, необхідні для відновлення виробничих потужностей світового рівня, критично залежать від тривалості війни.

2.2. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання

На сьогоднішній день вітчизняний ринок насичений великою кількістю підприємств, які займаються виробництвом молочних продуктів, що представлені десятками найменувань та сортів: сирів, молока, масла, кефіру, сметани, йогуртів, ряжанки та інших молочних товарів. ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним з провідних підприємств харчової галузі, зокрема молочної промисловості, яке виробляє різноманітний асортимент продукції [56].

Під час аналізу історичних даних на веб-сайті "Молочний Альянс" можна побачити, що Пирятинський сирзавод було засновано ще у 1920 році у місті Пирятин [56]. Тоді підприємство було призначене для виробництва масла та сиру, і воно функціонувало з обмеженими виробничими можливостями. Після військових дій в 1952-1954 роках підприємство розширило свої виробничі потужності. У 1969-1973 роках Пирятинський сирзавод відбудував нову споруду з більшими виробничими можливостями.

У 2005 році Пирятинський сирзавод приєднався до компанії "Молочний Альянс" та пройшов повну модернізацію обладнання. Завод придбав провідне устаткування від країн-виробників, таких як Іспанія, Польща та Німеччина [56]. Починаючи з 2007 року, завод впроваджує нову, повністю автоматизовану лінію формування і пресування сирів від іспанської компанії "Fibosa".

За рахунок нового обладнання, потужності з переробки молока на твердий сир зросли до 500 тонн на добу, що дозволяє виробляти 50 тонн готової продукції на добу. Підприємство забезпечує стабільний випуск якісної продукції завдяки високому рівню механізації, автоматизації, санітарії та гігієни виробництва, а також високому рівню кваліфікації працівників. Кожного року Пирятинський сирзавод збільшує обсяги виробництва та розширює свої ринки збуту.

У 2012 році Пирятинський сирзавод успішно пройшов ресертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005, які стосуються системи менеджменту якості та безпечності харчових продуктів

відповідно [18].

Кожного року компанія отримує аналогічний сертифікат, підтверджуючи свою високу якість. З початку 2015 року підприємство завоювало міжнародне визнання, отримавши сертифікати від Центру дослідження та сертифікації Халяль "Альраїд" на 38 продуктів, включаючи тверді сири, молочні продукти та сухі молочні вироби, які відповідають нормам ісламу. Ці сертифікати дозволяють компанії експортувати свою продукцію під торговою маркою "Пирятин" в країни арабо-мусульманського світу. Оскільки для виготовлення продуктів не використовується молокозгортуючий фермент тваринного походження, такі продукти можуть споживати не тільки віруючі мусульмани, але й вегетаріанці. Пирятинський сирзавод, як і інші підприємства групи "Молочний альянс", використовує мікробіальний фермент.

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

Компанія є частиною групи "Молочний альянс", до якої входять провідні підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, а також компанії, що займаються збиранням та обробкою молока та молочних виробів. "Молочний альянс" є лідером українського молочного ринку та випускає продукцію під брендами "Молочний альянс", "Пирятин", "Славія", "Яготинське", "Яготинське для дітей" та "Златокрай".

Основними метами "Пирятинського сирзаводу" є задоволення потреб споживачів у товарах та послугах, забезпечення соціально-економічних інтересів учасників товариства та отримання прибутку від виробництва та реалізації продукції та послуг [56].

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

високоякісної продукції.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» є [56]:

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

Підприємство активно бере участь в різних конкурсах та виставках, де демонструє свою продукцію. За даними аналізу, компанія має 52 нагороди та відзнаки за якість продукції, яку виробляє під торговою маркою "Пирятин". Ці товари добре відомі в усіх регіонах України, так як їх можна придбати як у супермаркетах, так і в інших продуктових магазинах [73].

На рис. 2.3 зображено старий та новий формати логотипу торгової марки «Пирятин».



Рис. 2.3. Старий та новий логотип ТМ «Пирятин»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Отже, оновлена упаковка під брендом «Пирятин» має яскравий дизайн з бургундським та синім кольорами, що складають систему змінних патернів. На упаковці також зображений новий логотип, що став смайлом з двома дугами, що символізують очі.

Цей дизайн створений для твердих сирів і підсилює задоволення споживача від продукту. Маркетинговий директор холдингу зазначила, що любов до продукту потрібно демонструвати завжди, тому компанія

адаптується до нових форматів, реалій, трендів та вимог споживача, змінюючи свій дизайн бренду.

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

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

Організаційна структура товариства має три рівні управління:

- вищий рівень включає виконавчий орган та керівників виробничих підрозділів.

- середній рівень управління складається з керівників виробничих та обслуговуючих підрозділів.

- нижчий рівень управління включає безпосередньо виробничі та обслуговуючі підрозділи.

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

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

В 2020 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» зареєструвало обсяг виручки

в розмірі 1 371 020 тис. грн. На кінець досліджуваного періоду (2022 рік), виручка зросла до 1 753 605 тис. грн., що на 27,91% перевищує показник на початку аналізу. Це свідчить про здатність підприємства працювати в складних економічних умовах, використовувати конкурентні переваги та задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку.

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

Також, зростання ефективності господарських процесів на підприємстві підтверджується збільшенням чистого доходу, який зросли швидше (на 27,91%) порівняно зі собівартістю (зростанням на 22,9% протягом 2020-2022 років). Важливо продовжувати підтримувати таку позитивну динаміку, що дозволить досягти значних фінансових результатів для ТОВ «Пирятинський сирзавод». З таблиці 2.3. можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» є ефективною.

В 2022 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало додатній валовий прибуток, який склав 227 136 тис. грн, порівняно з 129 005 тис. грн у 2020 році. Це свідчить про ефективність операційних процесів, які створюють додану вартість у повсякденній діяльності трудового колективу. Як результат, підприємство має додаткові фінансові ресурси, які можуть бути використані на управлінські витрати, витрати на збут та фінансові витрати. Операційна маржа підприємства є показником конкурентоспроможності, і високе значення цього показника свідчить про якісні товари та послуги, які надає підприємство, і забезпечує його стійке положення на конкурентному ринку.

У 2022 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» заробило 9,14 копійок операційного прибутку на кожну гривню продажу. Це свідчить про ефективну роботу управлінців, які постійно шукають можливості для поліпшення операційних процесів підприємства. Цей показник зріс на протязі 2020-2022 років.

Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід, тис. грн.	1371020	1404740	1753605	33720	348865	2,46	24,83	27,91
Собівартість, тис. грн.	1242015	1340406	1526469	98391	186063	7,92	13,88	22,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	129005	64334	227136	-64671	162802	-50,13	253,06	76,07
Частка основних засобів у активах	0,19	0,16	0,12	-0,03	-0,04	-15,79	-25	-36,84
Коефіцієнт зносу основних засобів	0	0	0	0	0	-	-	-
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	2,48	2,61	-	0,13	-	5,24	-
Фондовіддача, обороти	-	14,36	19,03	-	4,67	-	32,52	-
Фондоємність	-	0,07	0,05	-	-0,02	-	-28,57	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	14,48	31,83	-	17,35	-	119,82	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	7,34	7,01	-	-0,33	-	-4,5	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	4,68	0	9,14	-4,68	9,14	-100	-	95,3
Витрати на гривню продажів, грн.	0,91	0,95	0,87	0,04	-0,08	4,4	-8,42	-4,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	0,13	-0,58	1,58	-0,71	2,16	-546,15	-372,41	1115,38
Коефіцієнт фінансової автономії	0,24	0,12	0,27	-0,12	0,15	-50	125	12,5
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,37	1,17	1,8	-0,2	0,63	-14,6	53,85	31,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,09	0,34	-0,22	0,25	-70,97	277,78	9,68

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Залучені основні засоби ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовуються більш інтенсивно в операційному процесі, що свідчить про зростаючу фондovіддачу (19,03 порівняно з базовим значенням 14,36). У 2022 році кожна вкладена гривня в основні засоби дозволила виробити та реалізувати 19,03 гривень товарів і послуг.

У 2022 році сума активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» зросла до 713 738 тис. грн., порівняно з 502 364 тис. грн. у 2020 році. Цей ріст на 42,08% був спричинений як оборотними, так і необоротними активами. Оборотні активи збільшилися на 51,76%, тоді як необоротні активи зросли на 4,55% в період з 2020 по 2022 роки (табл. 2.4). Використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в щоденній діяльності компанії стало менш активним. За період з 2020 року до 2022 року, їх вартість скоротилася з 96 995 тис. грн. до 85 683 тис. грн. Однак, одночасне зростання виручки і зниження вартості основних засобів свідчить про оптимізацію структури наявного обладнання та інших активів компанією. Це дозволяє звільнити фінансові ресурси, які були вкладені в менш продуктивні активи.

Також, підвищення чистого доходу ТОВ «Пирятинський сирзавод» і скорочення рівня запасів свідчать про використання більш ефективних методик управління. Компанія постійно шукає можливості звільнення фінансових ресурсів, які були залучені до запасів, щоб їх можна було використовувати в інших напрямках. В цілому, управління запасами стало більш ефективним у період з 2020 по 2022 роки. Хоча спостерігається швидке зростання обсягу дебіторської заборгованості за товарами та послугами, яке перевищує темпи зростання чистого доходу, відношення до таких процесів неоднозначне.

Збільшення дебіторської заборгованості за наданими товарами і послугами призводить до скорочення доступного оборотного капіталу підприємства, оскільки залишається менше ресурсів на закупівлю запасів, активну маркетингову діяльність та інші потреби.

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

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Нематеріальні активи	2200	2146	983	-54	-1163	-2,45	-54,19	-55,32
Основні засоби:	96995	98612	85683	1617	-12929	1,67	-13,11	-11,66
Інші необоротні активи	3846	2687	21059	-1159	18372	-30,14	683,74	447,56
Необоротні активи	103041	103445	107725	404	4280	0,39	4,14	4,55
Виробничі запаси	25181	28628	49441	3447	20813	13,69	72,7	96,34
Незавершене виробництво	15369	14116	3730	-1253	-10386	-8,15	-73,58	-75,73
Запаси	142425	42744	53171	-99681	10427	-69,99	24,39	-62,67
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	96960	100643	156834	3683	56191	3,8	55,83	61,75
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	9053	17227	8006	8174	-9221	90,29	-53,53	-11,57
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	13108	6814	4055	-6294	-2759	-48,02	-40,49	-69,06
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	4	2	18	-2	16	-50	800	350
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	41207	92810	110861	51603	18051	125,23	19,45	169,03
Інша поточна дебіторська заборгованість	2765	2110	1122	-655	-988	-23,69	-46,82	-59,42
Гроші та їх еквіваленти	89403	40871	113022	-48532	72151	-54,28	176,53	26,42
Витрати майбутніх періодів	77	93	142	16	49	20,78	52,69	84,42
Інші оборотні активи	4321	2545	4130	-1776	1585	-41,1	62,28	-4,42
Оборотні активи	399323	526432	606013	127109	79581	31,83	15,12	51,76
Баланс	502364	629877	713738	127513	83861	25,38	13,31	42,08

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Проте, дебіторська заборгованість за наданими товарами і послугами може бути також інструментом стимулювання збуту (табл. 2.5).

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

Основною метою комерційного підприємства є досягнення прибутку, що сприяє збільшенню власного капіталу. За період з 2020 по 2022 роки власний капітал ТОВ «Пирятинський сирзавод» зростає на 56,89%, досягнувши 191 813 тис. грн. Загальний обсяг доступних джерел фінансування для активів підвищився на 42,08%, завдяки зростанню власного капіталу, довгострокових зобов'язань (на 106,65%) і короткострокових зобов'язань (на 16,01%). Це робить ТОВ «Пирятинський сирзавод» більш фінансово маневреним для активної операційної та інвестиційної діяльності.

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

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

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги в ТОВ «Пирятинський сирзавод» зменшується. Однак, без додаткового аналізу управлінської звітності, неможливо однозначно оцінити вплив цього процесу на фінансове становище підприємства.

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Товарне кредитування та відстрочка платежу можуть бути ефективними джерелами фінансування для поповнення обігового капіталу. Однак, постачальники можуть оцінювати ризик невчасного погашення зобов'язань і підвищувати ціни, що може негативно вплинути на собівартість товарів і послуг. Тому використання товарних кредитів та відстрочки платежу за послуги може бути доцільним, але потребує врахування інтересів постачальників.

У 2020 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» зафіксувало виручку у розмірі 1371020 тис. грн. (табл. 2.6).

Кінець досліджуваного періоду, 2022 рік, відзначився зростанням виручки до 1753605 тис. грн., що становить 27,91% вище порівняно з початком аналізу. Це свідчить про ефективність підприємства в умовах складної економічної ситуації, його здатність використовувати конкурентні переваги та задовольняти потреби цільового ринкового сегмента. Такий розвиток забезпечує підприємству додаткові фінансові ресурси для покриття постійних і змінних витрат, стимулювання ефективних співробітників, погашення фінансових зобов'язань та вирішення інших оперативних та стратегічних завдань.

Показник чистого доходу підприємства, який зростав більш швидко (на 27,91%) ніж собівартість (за період 2020-2022 рр. збільшився на 22,9%), свідчить про покращення ефективності господарських процесів. Важливо продовжувати цей позитивний тренд для досягнення значних фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод».

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

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

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022/2021	2022 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1371020	1404740	1753605	33720	348865	2,46	24,83	27,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1242015	1340406	1526469	98391	186063	7,92	13,88	22,9
Валовий прибуток (збиток)	129005	64334	227136	-64671	162802	-50,13	253,06	76,07
Інші операційні доходи	19355	25298	80013	5943	54715	30,71	216,28	313,4
Адміністративні витрати	18152	18394	20642	242	2248	1,33	12,22	13,72
Витрати на збут	47107	50276	70542	3169	20266	6,73	40,31	49,75
Інші операційні витрати	18872	34376	55708	15504	21332	82,15	62,05	195,19
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	64229	0	160257	-64229	160257	-100	-	149,51
Інші фінансові доходи	1306	2063	746	757	-1317	57,96	-63,84	-42,88
Інші доходи	84	5031	5063	4947	32	5889,29	0,64	5927,38
Фінансові витрати	27995	31010	38557	3015	7547	10,77	24,34	37,73
Інші витрати	22	4927	5086	4905	159	22295,45	3,23	23018,18
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	37602	0	122423	-37602	122423	-100	-	225,58
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	8875	0	8875	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	37602	42257	113548	4655	71291	12,38	168,71	201,97

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

Остаточний фінансовий результат діяльності підприємства є ключовим показником, що свідчить про його здатність створювати додану вартість та займати стабільну позицію на ринку завдяки якісним бізнес-процесам. Чистий прибуток формується в результаті усіх управлінських рішень, прийнятих протягом аналізованого періоду, а також впливу об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. У 2020 році чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» склав 37 602 тис. грн., а у 2022 році 113 548. Позитивна динаміка показника ТОВ «Пирятинський сирзавод» (зростання на 201,97%) свідчить про здатність підприємства збільшувати обсяг залученого власницького капіталу та стійко функціонувати на ринку протягом тривалого періоду.

На кінець 2020 року активи ТОВ «Пирятинський сирзавод» склалися з необоротних активів на 20,51% та оборотних активів на 79,49% порівняно з 2022 роком в якому необоротні активи склали 15,09% та оборотні 81,91% (табл. 2.7).

Приблизно 12% фінансових ресурсів підприємства було інвестовано в основні засоби за 2022 рік, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Це означає, що в разі зміни ринкової ситуації або зниження попиту на основні продукти та послуги, ТОВ «Пирятинський сирзавод» може зустріти труднощі у швидкій адаптації своїх виробничих та збутових процесів.

З іншого боку, це також зменшує ризик зупинки діяльності через необхідність оплати орендної плати на наступний місяць.

Фінансові інвестиції ТОВ «Пирятинський сирзавод» були значними, що вказує на продуману фінансову політику підприємства. За обліковими даними 2022 року, вони становили 15,84% загальної суми балансу. Це свідчить про раціональне використання вільних фінансових ресурсів шляхом інвестування

в інструменти, що забезпечують додатковий фінансовий дохід, особливо в умовах обмежених можливостей для розширення.

Таблиця 2.7

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

Структура джерел фінансування активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» формується під впливом різних факторів, таких як вартість банківських кредитів на ринку, пропозиції товарного кредитування постачальниками, власних бажань власників та ухвалених менеджментом підприємства рішень.

У 2020 році джерела фінансування склалися з 57,88% короткострокових зобов'язань, 17,78% довгострокових зобов'язань та 24,34% власного капіталу.

На кінець 2022 року структура джерел фінансування зазначеного ТОВ змінилася (табл. 2.8). Короткострокові зобов'язання склали 47,26%, довгострокові зобов'язання - 25,86%, а власний капітал - 26,87%.

Таблиця 2.8

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Зазначена компанія все ще залежить від зовнішніх кредиторів, оскільки власний капітал становить незначну частину джерел фінансування активів. Це

може підвищити ризик для підприємства як позичальника, оскільки інтереси банків та інших партнерів не будуть захищені у разі банкрутства.

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

Збільшення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів призводить до підвищення ризиків та боргового навантаження, однак водночас дозволяє більш повно використовувати наявний господарський, виробничий та збутовий потенціал підприємства.

Тому, якщо ТОВ «Пирятинський сирзавод» має достатньо високу маржу, раціонально продовжувати залучати додаткові фінансові ресурси для інтенсифікації основної діяльності. Наразі довгострокові та короткострокові позикові кошти становлять 73,13% від загального фінансування.

Фінансове становище власників ТОВ «Пирятинський сирзавод» зміцнюється протягом періоду з 2020 по 2022 рік, оскільки після відрахування зобов'язань виявляється зростання обсягу чистих активів на 56,89% (табл. 2.9). Це свідчить про ефективну бізнес-модель підприємства.

Таблиця 2.9

Динаміка чистих активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022

рр., тис. грн.

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Накопичення постійної частини капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшилося на 56,89% протягом періоду з 2020 по 2022 рік, створюючи необхідні резерви для стійкої діяльності у довгостроковій перспективі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На кінець 2022 року, поточна вартість розрахунково-грошової частини майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» становить 398 190 тис. грн. (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Роль зовнішніх постачальників довгострокових фінансових ресурсів у ТОВ «Пирятинський сирзавод» зростає, що підтверджується збільшенням

стійких зобов'язань на 106,65%. Збільшення суми мобільних зобов'язань ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 16,01% протягом періоду з 2020 по 2022 рік дозволяє покрити частину обігового капіталу, але водночас призводить до зростання фінансових ризиків.

Тому важливо прогнозувати грошові потоки, принаймні на короткострокову перспективу, щоб своєчасно приймати заходи для їх балансування.

Зазначено, що нульова вартість припадає на товарне майно в кінці періоду дослідження, тоді як виробнича частина майна становить 159 913 тис. грн. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

У 2022 році підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» не здійснювало активного оновлення своїх основних засобів, що може мати наслідком зниження його виробничого потенціалу.

2.3. Оцінка управління ефективності функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» під час кризи.

Оцінка управління ефективності функціонування підприємством під час кризи зумовлює визначити рівень результатів підприємства, а також можливості його вдосконалення. В умовах високої конкуренції обґрунтованість та ефективність управлінських рішень на значній мірі визначаються результатами аналізу фінансового стану підприємства. Цей аналіз передбачає дослідження різноманітних показників, що відображають різні аспекти його діяльності. За вчасною розробкою та впровадженням відповідних стратегій, спрямованих на покращення фінансового стану в довгостроковій перспективі, підприємство може розширити свій майновий потенціал, підвищити платоспроможність та покращити показники прибутковості.

Для кращого розуміння здатності компанії своєчасно виконувати свої зобов'язання перед постачальниками, кредиторами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами, рекомендується докладніше дослідити показники ліквідності. Це дозволить отримати більш детальний огляд фінансового стану компанії та її здатності виконувати фінансові зобов'язання вчасно.

Протягом 2020-2022 років ТОВ «Пирятинський сирзавод» активно працює над зниженням короткострокових ризиків шляхом прийняття заходів для забезпечення балансу між короткостроковими джерелами фінансування і оборотними активами. Свідченням цього є збільшення показника поточної ліквідності з 1,37 до 1,8 гривень (табл. 2.13).

Однак, якщо порівняти цей показник з нормативним значенням (≥ 2), можна зробити висновок, що у компанії можуть виникнути проблеми з вчасним погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів тощо.

Оцінка ліквідності балансу ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
A1 (грошові кошти і поточні фінансові інвестиції)	89403	40871	113022	-48532	72151	-54,28	176,53	26,42
A2 (короткострокова дебіторська заборгованість)	163097	219606	280896	56509	61290	34,65	27,91	72,23
A3 (запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	146823	45382	57443	-101441	12061	-69,09	26,58	-60,88
A4 (необоротні активи)	103041	103445	107725	404	4280	0,39	4,14	4,55
П1 (поточна кредиторська заборгованість)	194590	361532	270183	166942	-91349	85,79	-25,27	38,85
П2 (короткострокові кредити банків, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання)	96187	86694	67147	-9493	-19547	-9,87	-22,55	-30,19
П3 (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	89329	102921	184595	13592	81674	15,22	79,36	106,65
П4 (власний капітал та інше)	122258	78730	191813	-43528	113083	-35,6	143,63	56,89
A1-П1	-105187	-320661	-157161	-215474	163500	204,85	-50,99	49,41
A2-П2	66910	132912	213749	66002	80837	98,64	60,82	219,46
A3-П3	57494	-57539	-127152	-115033	-69613	-200,08	120,98	-321,16
A4-П4	-19217	24715	-84088	43932	-108803	-228,61	-440,23	337,57
ΔАП1 = A1-П1	-105187	-320661	-157161	-215474	163500	204,85	-50,99	49,41
ΔАП2=A2-П2 + ΔАП1	-38277	-187749	56588	-149472	244337	390,5	-130,14	-247,84
ΔАП3=A3-П3 + ΔАП2	19217	-245288	-70564	-264505	174724	-1376,41	-71,23	-467,2
ΔАП4=A4-П4 + ΔАП3	0	-220573	-154652	-220573	65921	-	-29,89	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На даному етапі ТОВ «Пирятинський сирзавод» має змогу погасити лише 88% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2020 рік).

Одночасно з оцінкою показника на останню звітну дату (2022 рік), варто зазначити, що він знаходиться в межах норми, оскільки на кожну одиницю короткострокових зобов'язань підприємство має 1,64 гривень оборотних активів, які можуть бути швидко реалізовані на ринку та перетворені на грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом найближчого місяця був мінімальним, оскільки підприємство має грошові кошти на рахунку, що становить 34% від загальної суми поточних зобов'язань у 2022 році. Таке значення є високим.

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

На кожну одиницю кредиторської заборгованості припадає 1,08 гривень дебіторської заборгованості. Проте, така ситуація не є однозначно негативною, оскільки якщо така політика дозволяє збільшувати обсяги продажів, то використання власного капіталу для надання відстрочки платежу клієнтам є доцільним. Часто це є важливішим, ніж знижка на товар.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які використовуються у виробничому процесі та наданні послуг. Недостача поставок може загрожувати як виконанню виробничої програми, так і іміджу підприємства. Високе значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (158% у 2022 році) свідчить про мінімальний ризик таких перебоїв.

Крім того, спостерігається зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду з 2020 по 2022 рік, що уникне тимчасової зупинки операцій ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Це підтверджує зростання частки власних обігових коштів у запасах на 1,45 відсоткових пунктів.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» не має достатньо власних фінансових ресурсів для самостійного профінансування значної частки необхідних активів, лише 27%. Низький рівень цього показника свідчить про недовіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то низька частка власного капіталу не дозволить погасити більшу частину зобов'язань. Зважаючи на цю ситуацію, показники фінансового левериджу і фінансової залежності ТОВ «Пирятинський сирзавод» також перевищують нормативні межі, що свідчить про високу залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. У майбутньому важливо контролювати прийнятне співвідношення між власним капіталом і позиковими засобами, що дозволить отримати кращу оцінку кредитоспроможності і знизити витрати, пов'язані з привласненням додаткових фінансових ресурсів на платній основі (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,37	1,17	1,8	-0,2	0,63	0,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,88	1,08	1,64	0,2	0,56	0,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,09	0,34	-0,22	0,25	0,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,87	0,62	1,08	-0,25	0,46	0,21

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На кожен гривню власного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» припадає 3,72 гривні пасивів. На момент складання звітності, ТОВ «Пирятинський сирзавод» мав 2,72 гривні зобов'язань на кожен гривню власного капіталу (табл. 2.15).

Показник маневреності власного капіталу вказує на високий рівень фінансової гнучкості цього джерела фінансування активів підприємства. На кінець 2022 року цей показник становив 44.

У своїй стратегії залучення зобов'язань в якості джерел фінансування, ТОВ «Пирятинський сирзавод» ставить акцент на короткострокових боргах, що дозволяє підприємству залишатися гнучким, залучати та платити за кошти лише за потребою. Однак, якщо доступ до таких короткострокових зобов'язань буде обмежений, це може підірвати стійкість господарських процесів. У 2022 році поточні зобов'язання становили 65% від загальної суми зобов'язань. За період з 2020 по 2022 роки показник ТОВ «Пирятинський сирзавод» знизився на 0,11.

Таблиця 2.15

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

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Власні обігові кошти, тис. грн.	19217	-24715	84088	-43932	108803	64871
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,05	-0,05	0,14	-0,1	0,19	0,09
Маневреність власних оборотних коштів	4,65	-1,65	1,34	-6,3	2,99	-3,31
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	0,13	-0,58	1,58	-0,71	2,16	1,45
Коефіцієнт фінансової автономії	0,24	0,12	0,27	-0,12	0,15	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	4,11	8	3,72	3,89	-4,28	-0,39
Коефіцієнт фінансового левериджу	3,11	7	2,72	3,89	-4,28	-0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,16	-0,31	0,44	-0,47	0,75	0,28
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,76	0,81	0,65	0,05	-0,16	-0,11
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,42	0,29	0,53	-0,13	0,24	0,11
Коефіцієнт мобільності активів	3,88	5,09	5,63	1,21	0,54	1,75

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Власний капітал та резерви	122258	78730	191813	-43528	113083	-35,6	143,63	56,89
Необоротні активи	103041	103445	107725	404	4280	0,39	4,14	4,55
Власні обігові кошти	19217	-24715	84088	-43932	108803	-228,61	-440,23	337,57
Довгострокові зобов'язання	89329	102921	184595	13592	81674	15,22	79,36	106,65
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	108546	78206	268683	-30340	190477	-27,95	243,56	147,53
Короткострокові зобов'язання	290777	448226	337330	157449	-110896	54,15	-24,74	16,01
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	399323	526432	606013	127109	79581	31,83	15,12	51,76
Загальна сума запасів	142425	42744	53171	-99681	10427	-69,99	24,39	-62,67
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів для формування запасів	- 123208	-67459	30917	55749	98376	-45,25	-145,83	-125,09
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	-33879	35462	215512	69341	180050	-204,67	507,73	-736,12
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	256898	483688	552842	226790	69154	88,28	14,3	115,2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Загальний коефіцієнт фінансової стійкості враховує як вартість власного капіталу, так і довгострокові зобов'язання ТОВ «Пирятинський сирзавод». Значення цього показника в 2022 році становило 53%, що свідчить про високий ризик зупинки діяльності внаслідок недостатнього обсягу короткострокових зобов'язань протягом найближчого року (табл. 2.16).

Структура активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2022 році свідчить про його високу адаптивність, оскільки підприємство зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси та вивільнити фінансові ресурси з менш перспективних та менш продуктивних активів у змінних умовах. За кожен гривню необоротних активів припадає 5,63 гривні оборотних активів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Динаміка інших показників платоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод», що ґрунтуються на достатності грошового потоку

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Загальний ступінь платоспроможності, міс.	3,33	4,71	3,57	1,38	-1,14	0,24
Коефіцієнт заборгованості за позиками та кредитами банків, міс.	0,82	0,71	0,43	-0,11	-0,28	-0,39
Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс.	1,64	3,02	1,78	1,38	-1,24	0,14
Коефіцієнт покриття відсотків	2,34	1	4,18	-1,34	3,18	1,84

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Загальний ступінь платоспроможності, міс. 2020 = $(290777 + 89329) / (1371020 / 12) = 3,33$.

Загальний ступінь платоспроможності, міс. 2021 = $(448226 + 102921) / (1404740 / 12) = 4,71$.

Загальний ступінь платоспроможності, міс. 2022 = $(337330 + 184595) / (1753605 / 12) = 3,57$.

Коефіцієнт заборгованості за позиками та кредитами банків, міс. 2020 = $93\,424 / (1371020 / 12) = 0,82$.

Коефіцієнт заборгованості за позиками та кредитами банків, міс. 2021 = $83\,514 / (1404740 / 12) = 0,71$.

Коефіцієнт заборгованості за позиками та кредитами банків, міс. 2022 = $62336 / (1753605 / 12) = 0,43$.

Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс. 2020 = $(696 + 79426 + 1134 + 1092 + 3900 + 3590 + 3 + 97363) / (1371020 / 12) = 1,64$.

Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс. 2021 = $(306 + 91004 + 1077 + 1021 + 3828 + 413 + 3 + 255896) / (1404740 / 12) = 3,02$.

Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс. 2022 = $(3141 + 70364 + 3738 + 1464 + 5003 + 444 + 3 + 175517) / (1753605 / 12) = 1,78$

Коефіцієнт покриття відсотків 2020 = $(37\,602 + 27\,995) / 27\,995 = 2,34$.

Коефіцієнт покриття відсотків 2021 = $31010 / 31010 = 1$.

Коефіцієнт покриття відсотків 2022 = $(122423 + 38557) / 38557 = 4,18$.

Поточний стан фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна охарактеризувати як «повністю стійке підприємство». Структура і обсяг фінансових ресурсів компанії є задовільними, оскільки у неї достатньо власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів та забезпечення стабільності виробничої та збутової діяльності. Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як сильний. Надлишок власних оборотних коштів для цих цілей становив тисячу гривень (табл. 2.18).

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

Тому, навіть у випадку зміни ситуації на фінансовому ринку та обмеження доступу до нього, підприємство все одно зможе забезпечити стабільність операційних процесів. Фінансове становище підприємства залишається стійким протягом 2022 року (табл. 2.19).

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

Таблиця 2.18

Визначення показників кредитоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	0,24	0,12	0,27	-0,12	0,15	0,03
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	0,79	0,84	0,85	0,05	0,01	0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,05	-0,05	0,14	-0,1	0,19	0,09
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,37	1,17	1,8	-0,2	0,63	0,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,09	0,34	-0,22	0,25	0,03
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	-	0	0,18	-	0,18	-
Коефіцієнт оборотності активів	-	2,48	2,61	-	0,13	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

Індикатор оборотності власного капіталу вказує на те, наскільки ефективно використовується власний капітал для генерації прибутку підприємства. На кожну одиницю власного капіталу, що була вкладена у ТОВ «Пирятинський сирзавод», припадає 12,96 гривень чистого доходу у 2022 році (табл. 2.20).

Величина коефіцієнтів кредитоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

Кожна гривня, вкладена в ТОВ «Пирятинський сирзавод», принесла 2,61 гривні припливу грошей від продажу товарів і послуг протягом 2022 року.

Залучені основні засоби у ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовуються більш інтенсивно в операційному процесі, що підтверджується зростанням фондівіддачі (поточне значення становить 19,03 у порівнянні з базовим 14,36). У 2022 році кожна вкладена гривня у основні засоби дозволила виготовити та продати товарів і послуг на суму 19,03 гривень. Дебіторська заборгованість ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснила 7,01 оборотів на рік, а середній період інкасації заборгованості склав 51,37 днів. У компанії спостерігається зниження оборотності дебіторської заборгованості на 0,33 через те, що клієнти, постачальники та інші дебітори тримають більшу суму коштів у підприємства на кінець досліджуваного періоду.

**Показники ділової активності ТОВ «Пирятинський сирзавод»
(показники оборотності)**

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2021	2022	2022 / 2021
Оборотність власного капіталу, обороти	13,98	12,96	-1,02
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	2,48	2,61	0,13
Фондовіддача, обороти	14,36	19,03	4,67
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	3,03	3,1	0,07
Період одного обороту оборотних активів, днів	118,62	116,24	-2,38
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	14,48	31,83	17,35
Період одного обороту запасів, днів	24,87	11,31	-13,56
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	-	-	-
Період одного обороту готової продукції, дні	-	-	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	7,34	7,01	-0,33
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	49,04	51,37	2,33
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	4,96	4,98	0,02
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	72,62	72,31	-0,31
Період виробничого циклу, днів	11,19	11,31	0,12
Період операційного циклу, днів	73,9	62,68	-11,22
Період фінансового циклу, днів	1,29	-9,63	-10,92

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Важливо своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками та іншими партнерами, щоб забезпечити високий рівень довіри та знизити ризик зупинки операційного процесу через обмежену доступність необхідних матеріальних і інших ресурсів (табл. 2.21).

У 2022 році вони використовували кошти компанії протягом коротшого періоду (51,37 днів) порівняно з тим, на протязі якого підприємство використовувало кошти постачальників та інших партнерів для формування кредиторської заборгованості (72,31 дні). Якщо це не негативно впливає на відносини з постачальниками, то доцільно продовжувати цю політику.

Період фінансового циклу, що враховує кредиторську заборгованість, складає -9,63 днів. Це означає, що період фінансового циклу ТОВ «Пирятинський сирзавод» виходить за межі нуля, що може свідчити про проблеми з платоспроможністю.

Таблиця 2.21

Динаміка доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022 рр., тис.

грн.

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як показано в таблиці 2.21, сукупна сума доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» дорівнювала 1 839 427 тис. грн. в 2022 р., що вище значення 2020 р. на 32,17%. Структурні зрушення в сфері формування доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022 рр. показані в табл. 2.22.

Важливими елементами доходів ТОВ «Пирятинський сирзавод» були (табл. 2.23):

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

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

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

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	98,51	97,75	95,33	-0,76	-2,42	-3,18
Інші операційні доходи	1,39	1,76	4,35	0,37	2,59	2,96
Інші фінансові доходи	0,09	0,14	0,04	0,05	-0,1	-0,05
Інші доходи	0,01	0,35	0,28	0,34	-0,07	0,27
Всього доходів	100	100	100	0	0	0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

Таблиця 2.23

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Протягом періоду з 2020 по 2022 рік відзначається збільшення кінцевого фінансового результату ТОВ «Пирятинський сирзавод» на суму 84 821 тис. грн. (табл. 2.24).

**Динаміка об'єму витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2020 - 2022 рр.,
тис. грн.**

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

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

З табл. 2.25 можна зробити висновок, що загальна собівартість реалізованої продукції зменшилася від 91,72 у 2020 році до 88,45 у 2022 році, що свідчить про ефективність управління виробничими процесами. Адміністративні витрати та витрати на збут також зменшилися, вказуючи на оптимізацію управлінських та маркетингових витрат.

Інші операційні витрати та фінансові витрати зросли, що може вказувати на розширення або ускладнення бізнес-операцій компанії. За всім підсумками витрати (доходи) з податку на прибуток та інші витрати також зросли, що може вплинути на чистий прибуток підприємства. У цілому, негативний абсолютний приріст витрат у деяких сферах може вимагати уважнішого

аналізу та удосконалення стратегій управління відповідними секторами компанії.

Таблиця 2.25

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

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Далі розглянемо прогноз ймовірності банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.26-2.30).

Таблиця 2.26

Двофакторна модель Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Поточна ліквідність	1,37	1,17	1,8	-0,2	0,63	-14,6	53,85	31,39
Співвідношення зобов'язань до капіталу	0,76	0,88	0,73	0,12	-0,15	15,79	-17,05	-3,95
Z	-1,42	-1,14	-1,89	0,28	-0,75	-19,72	65,79	33,1

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

В 2022 р. значення показника становило $-0,3877 - 1,0736 * (60013 / 337330) + 0,579 * ((184\ 595 + 337330) / 713738) = -1,89$.

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

П'ятифакторна модель Альтмана

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За результатами моделі Альтмана якщо значення показника «Z» менше 1,8 то імовірність банкрутства висока, якщо значення від 1,8 – 2,67 то визначення не однозначне і якщо більше 2,67 то імовірність низька.

В 2022 р. значення показника Z становить $0,717 * ((606013 - 337330) / 713738) + 0,847 * (175949 / 713738) + 3,107 * (122423 / 713738) + 0,42 * (191813 / (184595 + 337330)) + 0,995 * (1753605 / 713738) = 3,61$

ТОВ «Пирятинський сирзавод» стабільне і стійке.

За результатами моделі Ліса якщо значення «Z» менше 0,037 то імовірність банкрутства висока, «Z» = 0,037 – граничне значення і якщо більше 0,037 то імовірність низька.

На даному підприємстві значення показника Z моделі Ліса становить $(0,063 * ((606013 - 337330) / 713738) + 0,092 * (160257 / 713738) + 0,057 * (113548 / 713738) + 0,001 * (191813 / (184595 + 337330))) = 0,05$.

В 2022 р. імовірність банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» низька.

Модель Романа Ліса

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За моделлю Таффлера і Тішоу стан ТОВ «Пирятинський сирзавод» стабільний (див. 2.29).

Таблиця 2.29

Модель Таффлера і Тішоу

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За результатами моделі Таффлера і Тішоу якщо значення «Z» < 0,2 то імовірність банкрутства висока, $0,2 < Z < 0,3$ – банкрутство можливе і якщо більше 0,3 то імовірність низька.

Z Таффлера і Тішоу становить $(0,53 \cdot (160257 / 337330) + 0,13 \cdot (606013 / (184595 + 337330))) + 0,18 \cdot (337330 / 713738) + 0,16 \cdot (1753605 / 713738) = 0,88$.

Імовірність банкрутства ТОВ «Пирятинський сирзавод» низька.

Необхідно акцентувати увагу на системній стратегії управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оскільки це сприятиме більш ефективному контролю за якістю та обсягами дебіторської заборгованості та сприятиме розвитку позитивних відносин із клієнтами та постачальниками. Це забезпечить потік фінансових ресурсів, що сприятиме зміцненню позицій підприємства. Побудуємо модель Спрінгейта яка допоможе здійснити оцінку визначення підприємства банкрутом (таб. 2.30)

Таблиця 2.30

Модель Спрінгейта

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Модель Спрінгейта визначає потенційне банкрутство підприємства якщо Z менше 0,862, у випадку якщо $Z = 0,862$ значення граничне і якщо Z більше 0,862 імовірність банкрутства відсутня. Значення Z підприємства 2,38 отже на ТОВ «Пирятинський сирзавод» відсутня імовірність банкрутства.

Враховання інтересів всіх сторін дозволить досягти максимальної господарської ефективності підприємства. Високий рівень рентабельності власного капіталу свідчить про доцільність подальших інвестицій у діяльність підприємства, що сприятиме зміцненню його позиції на ринку.

У випадку, коли компанія не може розширити свою присутність на ринках, розумно направляти зароблений прибуток на рахунки власників.

Отже за даними всіх моделей підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» має низьку ймовірність банкрутства. Варто лише звернути увагу на системну стратегію управління дебіторською та кредиторською заборгованістю адже це сприятиме розвитку позитивних відносин .

Висновок до розділу 2

Загальна оцінка фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» вказує на успішне досягнення власниками компанії основної мети - генерації прибутку. Зростання власного капіталу на 56,89% у період з 2020 по 2022 роки свідчить не лише про досягнення цієї мети, але й про зміцнення фінансового потенціалу підприємства. Обсяг власного капіталу на кінець 2022 року склав 191813 тис. грн., порівняно з 122258 тис. грн. у 2020 році.

Фінансове становище власників також покращилося, що підтверджується зростанням наявних чистих активів на 56,89%. Підприємство демонструє ефективну бізнес-модель, а здатність залучати і утримувати обсяги капіталу свідчить про його стійкість на ринку.

Успішна фінансова діяльність підтверджується збільшенням обсягу виручки, яка у 2022 році склала 1753605 тис. грн., що на 27,91% більше, ніж на початку аналізу у 2020 році. Це свідчить про здатність підприємства

приспосовуватися до економічних умов, використовувати конкурентні переваги та задовольняти потреби ринку.

Позитивний розвиток також виявляється в підвищенні чистого прибутку, який у 2020 році становив 37602 тис. грн., а в 2022 році зріс до 83,94 коп. на кожну гривню власного капіталу. Це свідчить про здатність підприємства не лише привертати капітал, а й стабільно функціонувати на ринку.

Важливими показниками також є ефективність управління запасами та рентабельність активів. Забезпечення запасів власними обіговими коштами зростає, що свідчить про зменшення ризиків виробничих перебоїв. Рентабельність активів і власного капіталу також підтверджують успішні фінансові результати підприємства.

Отже, фінансовий аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод» вказує на стабільний розвиток і успішну діяльність підприємства, що забезпечує йому стійке ринкове становище та позитивний вплив на економіку власників.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «Пирятинський сирзавод» ПІД ЧАС КРИЗИ

3.1. Програма діяльності щодо управління ефективністю функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» під час кризи

Управління ефективністю підприємства під час кризи передбачає реалізацію запланованих антикризових управлінських дій, проте майже завжди існують фактори, які вимагають внесення певних змін при реалізації певної стратегії. Вдосконалення ефективності підприємства та збільшення прибутку вимагають системних заходів, спрямованих на різні аспекти господарювання. Щоб забезпечити постійне покращення рівня прибутковості, слід ретельно впроваджувати заходи в такі напрямки:

- 1) Організаційні заходи, включаючи удосконалення виробничої та організаційної структур, диверсифікацію виробництва та реструктуризацію.
- 2) Технічні заходи, що передбачають оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння виробництва та вдосконалення виробів.
- 3) Економічні важелі та стимули, такі як удосконалення тарифної системи, форми оплати праці та прискорення обігу оборотних коштів.

Важливо дотримуватися цього порядку впровадження заходів, оскільки це гарантує ефективні та помітні позитивні зміни у фінансовій діяльності підприємства. Зокрема, підвищення конкурентоспроможності може бути досягнуте за рахунок оптимізації вартості основних фондів та зменшення адміністративно-управлінських витрат.

Управління прибутком у ситуації кризи для ТОВ «Пирятинський сирзавод» може бути реалізоване шляхом ряду заходів:

- Зростання прибутку за допомогою підвищення конкурентоздатності підприємства.
- Нарощування обсягів виробництва та збільшення прибутку через регулювання цінової політики, що забезпечить збільшення обсягів продажу та підвищення прибутковості під час кризи.

- Збільшення прибутку шляхом грамотної асортиментної політики, вилучаючи з виробництва непопулярні на ринку продукти.

- Впровадження нового виду товару для заохочення споживачів та оновлення асортименту.

Обов'язковими етапами антикризового управління є:

- Своєчасне виявлення кризових явищ на підприємстві через постійний моніторинг фінансового стану.

- Виявлення факторів, що призводять до кризового стану підприємства.

- Формування мети антикризової політики.

- Розробка та впровадження антикризових заходів.

- Своєчасна та ефективна реалізація антикризових заходів.

- Коригування антикризової політики.

Реалізація антикризової програми потребує єдності та злагодженості дій за всіма вищезазначеними напрямками. Одночасне та ефективне впровадження заходів у рамках таких напрямків, як маркетингова політика, управління персоналом, фінансовий менеджмент, інвестиційна політика та організаційне управління допоможе вивести компанію з кризи та забезпечити її фінансове становище.

Пошук ефективних інструментів впливу на поведінку споживачів є актуальним завданням для підприємства. Перед початком повномасштабної військової агресії виробництво молока в Україні стабільно скорочувалося, в той час як споживання зростало, що призводило до зниження експортних можливостей вітчизняних компаній, які займаються переробкою молока, через вичерпання сировини для задоволення внутрішніх потреб.

Початок військових дій на території України призвів до того, що практично всі закордонні постачальники залишили українську територію з обґрунтованими побоюваннями щодо безпеки, логістичних труднощів та зростання вартості молокопродуктів в Європі, що зробило імпорт в Україну економічно неефективним. У результаті обсяги імпорту молокопродуктів до нашої країни значно зменшилися.

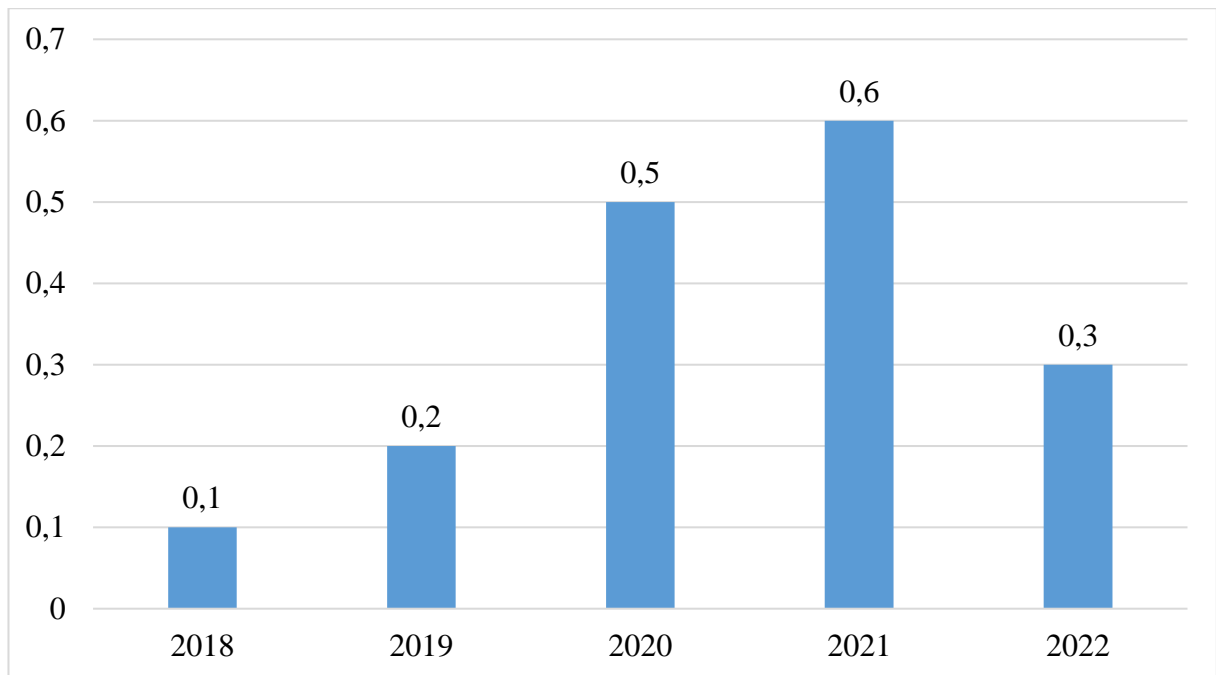


Рис. 3.1. Динаміка імпорту молочних продуктів у 2018 – 2022 рр. в еквіваленті молока, млн. т

Джерело: складено автором на основі [29]

Отже, можна стверджувати, що у найближчій перспективі підприємство має можливість збільшити обсяги продажу твердих сирів, зосереджуючись на ринковому сегменті, який раніше займали зарубіжні виробники сиру. Більшість молокопереробних підприємств на сьогодні акцентують увагу на виробництві товарів, тоді як перспективним є вивчення потреб ринку для надання споживачеві того, що він фактично бажає. Для досягнення цієї мети необхідне використання сучасних управлінських інструментів. Коли керівництво підприємства недостатньо приділяє уваги цьому аспекту, підприємство втрачає можливість максимізувати свій прибуток.

Можна визначити ряд проблем, що впливають на функціонування компанії ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- Нестабільність законодавства, зокрема зміни в податковому законодавстві, що призводять до збільшення податкового тягаря.
- Впровадження складних та неясних процедур отримання дозволів.
- Суттєвий спад поголів'я ВРХ, зокрема молочного стада.
- Зменшення реальних доходів населення через інфляційні процеси.

- Погіршення загальної економічної ситуації в Україні.
- Форс-мажорні обставини, такі як стихійні лиха, введення військового чи надзвичайного стану та інші.

Для аналізу факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод», проводиться PEST-аналіз (табл. 3.1). Ця методика полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати діяльності підприємства.

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

Таблиця 3.1

PEST-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

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

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Зазначені фактори свідчать про те, що в сучасних умовах розвитку економіки, найбільший вплив на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»

мають економічні чинники. Отже, при розробці стратегії компанії необхідно враховувати ці фактори та приділяти їм належну увагу.

Найбільший ефект для підвищення рентабельності досягається на етапі перед виробництвом. Тут можливі резерви підвищення ефективності виробництва за рахунок поліпшення конструкції виробу, удосконалення технології його виробництва та використання більш економічної сировини. Цей етап містить найбільші можливості зниження собівартості продукції, і чим більше резервів виявлено на цьому етапі, тим більша ефективність продукту взагалі.

Пропонується поліпшити та розширити товарну номенклатуру ТОВ «Пирятинський сирзавод» новим видом сиру - «Голландське асорті» з додаванням томатів і базиліку, що допоможе посилити їхні стратегічні перспективи.

Розглянемо програму введення нового виду сиру на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Мета програми: Запровадження виробництва сиру «Голландське асорті» з томатами та базиліком для розширення товарної номенклатури та збільшення доходів підприємства.

Етапи реалізації:

1) Маркетингове дослідження:

- Аналіз попиту на сири з добавками на ринку.
- Вивчення конкурентної ситуації.
- Визначення цільової аудиторії.

2) Розробка продукту:

- Визначення рецептури сиру та його особливостей.
- Розрахунок рентабельності нового виду сиру.
- Встановлення стандартів якості та безпеки продукції.

3) Маркетингова стратегія:

- Розробка бренду та упаковки сиру.
- Проведення рекламних кампаній та промо-акцій.

- Взаємодія з торговельними мережами для розміщення нового продукту на полицях.

4) Контроль якості та звітність:

- Впровадження системи контролю якості на всіх етапах виробництва.
- Систематичне проведення аудитів та перевірок згідно стандартам безпеки та якості.
- Підготовка щоквартальних звітів про результативність нового продукту.

Для постійного забезпечення зростання прибутковості і рентабельності важливо постійно виявляти невикористані можливості для їх збільшення, або резерви зростання прибутку. Визначення резервів збільшення прибутковості базується на науково обґрунтованій методиці розробки заходів для їх мобілізації.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованої програми

Перед впровадженням заходів у діяльність підприємства необхідно розрахувати економічну ефективність і доцільність використання пропозиції введення нового виду сиру «Голландське асорті» з томатами та базиліком на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Сир «Голландське асорті» – на основі голландського твердого сиру з додаванням сушених томатів і базиліку, виготовляється з високоякісного пастеризованого коров'ячого молока. Має солодкий смак з добавками сушеного томату та базиліку. Жирність сиру 45%, виготовляється кружками і зберігається до півроку. Має красиву скоринку, пластинчасту однорідну сирну масу блідо-жовтого кольору з вкрапленням червоного та зеленого, солодкий приємний смак і аромат. Сир «Голландське асорті» отримують шляхом згортання молока сичужним ферментом і подальшої тривалої обробки отриманого сиру, під час якої видаляється волога. Специфічних властивостей сир набуває лише після тривалого дозрівання в сирному погребі, що створює умови для накопичення в сирній масі смакових і ароматичних речовин.

Сир повинен відповідати вимогам ГОСТ 1716-85 і вироблятися згідно з технологічними інструкціями і рецептурами з дотриманням санітарних правил для молокопереробних підприємств. Зовнішній вигляд - шкірка сиру гладка, тонка, без пошкоджень і без товстого шару під шкіркою, під барабаном покрита шаром парафіновою або полімерною плівкою під вакуумом.

Проведемо розрахунки введення нового виду сиру «Голландське асорті» на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Визначимо плановий час роботи обладнання для виробництва сиру таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Час роботи обладнання для виробництва сиру

Існуюче обладнання для виготовлення сиру	Календарний фонд часу	Зупинка обладнання на ремонт		Всі зупинки	Кількість робочих днів
		поточний	капітальний		
лінія виробництва сиру	365	5	13	18	347

Джерело: складено автором

На підприємстві встановлено сучасне обладнання з виробничою добовою потужністю 600 кг. (таб. 3.3)

Таблиця 3.3

Виробнича програма випуску сиру на плановий рік

Продукція	Добова потужність, кг	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг виробництва, кг	Річний обсяг виробленої продукції, кг
Голландське асорті	600	0,6	360	124 920

Джерело: розраховано автором на основі табл.3.2

Річний обсяг виробленої продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» 124 920 кг. що складає 124,9 т. за рік.

Підприємству ТОВ «Пирятинський сирзавод» варто випустити пробну партію сиру «Голландське асорті» у обсязі 15 т. для оцінки продажів. Загалом плануємо випускати 125 т. продукції за рік.

Проведемо розрахунок витрат на сировину та матеріали для виготовлення сиру.

Таблиця 3.4

Витрати на сировину

Сировина	Витратити кг на 1т	Ціна грн/кг	Сума грн
Молоко коров'яче пастеризоване з м. ч. ж. 3,4%	8 500	13,44	114 240
Фруктоза	8,5	44	374
Сичужний фермент	0,085	320	27,2
Сіль виварна	3,3	5,2	17,16
Закваска	0,088	70	6,16
Сушені томати	64	225	14 400
Сушений базилік	64	200	12 800
Всього			141 864,52

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5

Витрати на матеріали

Матеріали	Витрати на 1т	Ціна грн	Сума
Флоу-пак плівка	37,6 м/т	72	2 707,2
Дезинфікуючі засоби	1 кг/т	23,5	23,5
Ящик	15 шт/т	600	9 000
Транспортно-заготівельні витрати	10 %		1 173,07
Всього			11 707,2

Джерело: складено автором

Виходячи з наведених даних, собівартість по сировині склала 141 864,52 грн., а витрати на матеріали 11 707,2 грн. на 1 продукції. Всього $141864,52 + 11\,707,2 = 153\,571,72$ грн.

Також проведемо розрахунок витрат на оплату праці з урахуванням що на лінії працює 4 спеціаліста та витрат на комунальні послуги таблиці (3.6)

Таблиця 3.6

Витрати на оплату праці

Розряд	2	3	4	
Кількість робітників	1	1	2	4
Тарифна ставка год.	30,40	33,80	37,90	
Тривалість зміни	8	8	8	
Кількість змін/добу	2	2	2	
Тарифний фонд з/п	486,40	540,80	1212,80	2 240
Додаткова заробітна плата 50% від фонду	243,20	270,40	606,40	1 120
Всього	729,60	811,20	1819,20	3 360

Джерело: складено автором

Норма виробітку за добу складе 0,5 т. Розрахуємо основну заробітну плату працівників на 1 т: $2240 / 0,5 = 4\,480$ (грн.). Додаткова заробітна плата на 1 т продукції: $1120 / 0,5 = 2\,240$ (грн.). Загальна заробітна плата на 1 т продукції складе: $4\,480 + 2\,240 = 6\,720$ (грн.).

Проведемо розрахунок єдиного соціального внеску на виробництво 1 т твердого сиру «Голландське Асорті» з томатами та базиліком : $6\,720 * 0,22 = 1\,478,4$ (грн.).

Таблиця 3.7

Витрати на комунальні послуги

Витрати	Одиниця виміру	Норма витрат/1т	Ціна грн	Сума
Паливо	м ³	147,3	13,5	1988,55
Електроенергія	кВт/год	425,6	3,5	1489,6
Вода	м ³	9,2	18,5	170,2
Всього				3648,35

Джерело: складено автором

Припускаємо, що витрати на експлуатацію та обслуговування обладнання на тонну готової продукції становлять 90% заробітної плати працівників основного виробництва, а накладні витрати на виробництво – 150% основної заробітної плати, враховуючи той факт, що основна собівартість заробітної плати за 1 тонну становить 4 480 грн. Витрати на обслуговування та експлуатацію обладнання: $4\,480 * 90 / 100 = 4\,032$ (грн/т).

Загальновиробничі витрати: $4\,480 * 150 / 100 = 6\,720$ (грн/т).

Розрахуємо калькуляцію нового сиру «Голландське асорті» фасованого по 160гр. на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Таблиця 3.8

Калькуляція нового виду

Найменування	Витрати на 1 т. грн.
1	2
Сировина та матеріали	153 571,72
Основна з/п	4 480
Додаткова з/п	2 240
Відрахування на соціальні заходи	1 478,40
Утримання та експлуатація обладнання	4 032
Електроенергія і паливо	3 648,35
Загальновиробничі витрати	6 720
Виробнича собівартість	176 170,47

Продовження таблиці 3.8

1	2
Адміністративні витрати	8 808,52
Витрати на збут	17 617,05
Всього	202 596,04

Джерело: складено автором

Також необхідно враховувати адміністративні витрати та витрати на збут. Приймаємо адміністративний витрати у розмірі 5% від собівартості продукції $176\,170,47 * 5/100 = 8\,808,52$ грн.

Обрахуємо витрати за збут у розмірі 10% від витрат на виробництво.

$$176\,170,47 * 10/100 = 17\,617,05 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальна собівартість виробництва всього обсягу сиру:

$$202\,596,04 * 125 = 25\,324\,505 \text{ грн.}$$

При переході до ринку відпускні ціни покликані створити можливості для продовження господарської діяльності підприємства. Продаючи свою продукцію за оптовими цінами, ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинний відшкодувати свої витрати на виробництво та збут і отримати достатній прибуток, щоб вижити в ринкових умовах. Тому далі вирахуємо відпускну ціну підприємства.

Таблиця 3.9

Відпускна ціна 1 т. сиру «Голландське асорті»

Показники	Сума грн.
Повні витрати	202 596,04
Рентабельність %	20
Прибуток	40519,21
Відпускна ціна (без ПДВ)	243 115,25
ПДВ 20%	48 623,05
Відпускна ціна з ПДВ	291 738,3

Джерело: складено автором

Ціна однієї упаковки твердого сиру «Голландське асорті» з томатами та базиліком вагою 160 г становитиме:

$$243,12 * 0,16 = 38,90 \text{ (грн.) (без ПДВ).}$$

Ціна з ПДВ становитиме 46 грн. 68 коп., а з торгівельною націнкою (20%) — 56 грн. 02 коп.

Проведемо розрахунок виробничої програми у вартісному виразі:

$$243\,115,25 * 125 = 30\,389\,406,2 \text{ грн.}$$

Отже, виробництво нового продукту – сиру твердого «Голландське асорті» з томатами та базиліком, масою 160 г призведе до збільшення обсягів виробництва та реалізації товару на ТОВ «Пирятинський сирзавод». Підрахуємо результати від реалізації нового виду продукції таблиця 3.10.

Сума чистого доходу від реалізації становить 30 389 406,2 грн, а загальні витрати на виробництво складуть 22905,03 тис.

Отже, прибуток від впровадження виробництва твердого сиру «Голландське асорті» становитиме:

$$30\,389\,406,2 - 25\,324\,505 = 5\,064\,901,2 \text{ грн.} - 5\,064,90 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток від запропонованого заходу буде:

$$5\,064,90 * 0,82 = 4\,153,22 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.10

Розрахунок ефективності проєкту

Показник	Значення
Випуск продукції	125 т.
Чистий дохід від реалізації продукції	30 389,41 тис. грн.
Повні витрати на виробництво і реалізацію	25 324,51 тис. грн.
Прибуток від реалізації продукції,	5 064,90 тис. грн.
Чистий прибуток,	4 153,22 тис. грн.

Джерело: складено автором

Як показують дані в табл. обсяг виробництва твердого сиру «Голландське асорті» з томатами і базиліком в натуральному вираженні становитиме 125 тонн, що у вартісному вираженні дозволить збільшити чистий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» на 30 389,41 тис. грн. при цьому загальні витрати на виробництво та реалізацію становитимуть 25 324,51 тис. грн прибуток від реалізації продукції в рамках проєкту становитиме 5 064,90 тис. грн. а чистий прибуток 4 153,218 тис. грн. за умови реалізації всієї виготовленої продукції в цьому ж році.

Отже, наведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що впровадження нового товару в майбутньому періоді буде ефективним і прибутковим. Для підтвердження розрахуємо вплив запропонованого заходу на фінансові показники ТОВ «Пирятинський сирзавод» (таб.3.11).

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

Показники	Од. виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне (+/-)	відносне , %
Чистий дохід від реалізації продукції	Тис. грн.	1 753 605	1 783 994,41	30 389,41	101,73
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	Тис. грн.	1 561 371	1 586 695,51	25 324,51	101,62
Прибуток від реалізації продукції	Тис. грн.	227 136	232 200,9	5 064,90	102,23
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	Грн.	89,04	88,94	-0,1	-0,01
Середньооблікова чисельність працівників	Ос.	588	588	-	-
Рентабельність продукції	Тис. грн.	12,3	12,4	0,1	-

Джерело: складено автором

Дані розрахунки проведені на основі базисного року та запропонованого проектного року демонструють зміни окремих складових доходів. Запропоноване рішення позитивно впливає на основні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у порівнянні з базисним роком. За проектним роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 101,73%, що свідчить про ефективність запропонованих заходів. Прибуток від реалізації також відзначився позитивним зростанням, збільшившись на 102,23%, а витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації зменшились 0,01 % відповідно. З цього робимо висновок що впровадження проекту є доцільним.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

В сучасних умовах антикризове управління підприємством має на меті уникнення кризи та ефективне подолання її наслідків. Це складна система управління корпорацією, орієнтована на стратегічні завдання і спрямована на

розв'язання проблем, що можуть виникнути у діяльності підприємства, шляхом розробки та впровадження спеціальних програм, що використовують сучасний менеджмент.

Етапи організації та розробки управлінських рішень включають підходи уніфікації, узгодження, затвердження та організації виконання рішень.

Перим етапом для організації розробки управлінських рішень підприємству необхідно:

- оформити документи про початок прийняття рішень із чітким визначенням конкретних завдань, складу персоналу та системи підпорядкованості, час виконання завдання, проміжний етап контролю, хід виконання, виділені ресурси;
- ознайомити та роз'яснити зміст документів організації на початку роботи розробнику управлінських рішень;
- обговорити з розробниками деталі, яких бракує для успішної реалізації проекту;
- написати висновки про реалізацію техніко-економічних та організаційних варіантів управлінського рішення.

Другим етапом, збором та обробкою інформації займаються аналітики консорціуму «Молочний альянс», до складу якого входить ТОВ «Пирятинський сирзавод». Проводяться дослідження споживачів продукції, аналіз ринку, конкурентів і попиту на продукцію компанії. Після вивчення даних аналітик розробляє певні рекомендації для підприємства. Аналітики оцінюють, чи потрібно виробляти запропонований продукт і прогнозують, чи буде на нього попит. Результати цього дослідження разом із висновками та рекомендаціями направляються до підприємства.

На наступному етапі технологи ТОВ «Пирятинський сирзавод» розробляють рецептури нової продукції та передають її в планово-економічний відділ. Там розраховують собівартість, інвестиції та прибуток від нового продукту. Надану інформацію виносять на розгляд голови правління, адже рішення про запуск нової продукції приймає вищий менеджмент. Після

затвердження голова правління доручає роботу помічнику з виробництва. Він інформує всі відділи і контролює роботу. Безпосередньо керує 7 заступниками та начальниками відділів. Оптимальною нормою експерти вважають 5-7 підлеглих на одного керівника вищої ланки.

Процес, що регулює введення нового типу продукту, визначається керівництвом, рекомендаціями та правилами, що стосуються Регламенту та операційного контролю. При проведенні аналізу якості нового продукту використовуються технологічні документи. Продаж нового продукту також планується за допомогою службових записок і фіксується в плані роботи. Впровадження нових видів товару здійснюється на офіційному сайті або у вигляді реклами.

Аналіз можливостей дозволяє підприємству зрозуміти ситуацію на ринку, цільову аудиторію, яка споживає продукт, і визначити власний потенціал для досягнення поставленої цілі. На наступних етапах формується вся ідея продукту та вдосконалюється продукт, щоб надати споживачам потрібні характеристики. Стратегічне планування дозволяє організувати серію запланованих заходів і усунути можливі перешкоди. Створення тактичного плану управління, щоб відтворити події з короткострокової перспективи, наприклад, випуск рекламних роликів, участь у виставках.

Для підвищення обізнаності про бренд загалом та його продукцію зокрема пропонується активно фокусуватися на рекламі у соціальних мережах. Враховуючи кількісні показники та рівномірний розподіл користувачів (згідно з www.statista.com, у світі кількість користувачів становить 2,910 млрд у Facebook, 2,562 млрд у YouTube, 1,478 млрд в Instagram), а також детальні параметри таргетингу для орієнтації на бажаний сегмент аудиторії, маркетинговий інструмент Facebook Ads Manager виглядає найбільш привабливим для досягнення обраних цілей.

Пропонується використовувати формат нативної реклами з метою зміни сприйняття такої важливої характеристики продукції, як співвідношення "ціна/якість", через підвищення рівня інформованості споживача про цінність

пропонованого продукту.

Доцільно також включити питання, що демонструватимуть потенційну шкоду/втрачену вигоду, яку може отримати споживач, обираючи продукт із заміниками корисних інгредієнтів, що входять до складу конкуруючих продуктів, які мають більш низьку ціну. Інформацію пропонується подавати у вигляді тесту/гри, сприяючи залученню споживача до інтерактивної взаємодії. Рекомендується використовувати нестандартний підхід у подачі матеріалу.

Результати впровадження заходу можуть мати різні типи ефектів на підприємстві:

- комерційний ефект - зміна граничного доходу в бік зростання прибутку за рахунок заходу; може зменшити або повністю виключити неvirобничі витрати за рахунок зняття з виробництва або при заміні «старої» продукції новою тощо.

- ресурси - відображає вплив проєкту на обсяги виробництва та споживання окремих видів ресурсів; зміни логістики постачання, вирішення проблеми використання критичних ресурсів;

- соціальний - враховує соціальні наслідки впровадження заходу; підвищення професійної кваліфікації працівників та їх конкурентоспроможності на ринку праці;

- маркетингові ефекти - вигідні зміни в географії постачання внаслідок впровадження заходу, збільшення попиту за рахунок збільшення пропозиції.

Для управління проєктом використовується спеціальна технологія, включає три основні фази проєкту: планування; контроль реалізації плану та управління проєктом; реалізація проєкту. Від якості виконання цих етапів залежить можливість успішної реалізації всього проєкту. Суб'єктивні оцінки, отримані завдяки досвіду, інтуїції та впевненості, слід порівнювати з об'єктивними результатами, отриманими за допомогою методу планування та управління проєктом. Для ефективного реалізації проєкту необхідно чітко візуалізувати цілі, яких необхідно досягти шляхом планування.

Висновок до розділу 3

У сучасних умовах ефективне антикризове управління стає ключовим елементом стратегічного керівництва підприємством, спрямованим на уникнення кризи та ефективне подолання її наслідків. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» важливо впроваджувати функціональний відділ, спрямований на моніторинг та оперативну реакцію на негативні фінансові зміни.

Цей відділ повинен об'єднати керівників, головного економіста та маркетолога, і виконувати завдання, такі як прогнозування та запобігання неплатоспроможності, реалізація програм для збільшення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення функціонування підприємства під час кризи.

Принципові принципи управління ефективністю антикризової системи включають ранню діагностику, термінове реагування на кризові явища, адекватність реакції залежно від ступеня загрози, і повне використання внутрішнього потенціалу для подолання кризи.

Запропоноване впровадження нового виду товару «Голландське асорті» з томатами та базиліком, може сприяти укріпленню стратегічних перспектив ТОВ «Пирятинський сирзавод». Це дозволить розширити ринкові можливості та диверсифікувати продукцію, що є обґрунтованим стратегічним кроком для подолання можливих кризових викликів та досягнення стійкого розвитку.

ВИСНОВКИ

ТОВ «Пирятинський сирзавод» представляє собою успішне та інноваційне підприємство, яке забезпечує високу якість та безпеку своєї продукції. Завдяки сучасному обладнанню та технологіям виробництва, компанія досягає високих стандартів якості та задовольняє потреби споживачів. Позитивна динаміка фінансового становища підприємства, виявлена в зростанні чистих активів на 56,89% протягом 2020-2022 років, свідчить про ефективність його бізнес-моделі та здатність пристосовуватися до економічних викликів.

Співпраця з визнаними міжнародними брендами підкреслює високий ступінь довіри до продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод». Збільшення виручки на 27,91% за розглянутий період вказує на успішну стратегію підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності та відповіді на зміни на ринку. Загалом, підприємство продовжує розвиватися, пристосовуючись до вимог сучасного ринку та збільшуючи свої фінансові ресурси для подальшого зміцнення своєї позиції.

Фінансовий результат ТОВ «Пирятинський сирзавод» є важливим критерієм його успішності, вказуючи на здатність підприємства до ефективної генерації прибутку та утримання стійкого ринкового положення. Зареєстрований чистий прибуток в 2020 році на рівні 37 602 тис. грн та подальше зростання на 201,97% свідчать про успішну фінансову діяльність компанії.

Динаміка чистого доходу, зменшення рівня запасів та підвищення ефективності управління запасами свідчать про впровадження підприємством ефективних стратегій та пошук можливостей для оптимізації використання фінансових ресурсів. Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості та період інкасації підтверджують здатність ефективного врегулювання фінансових зобов'язань та вчасного отримання коштів від клієнтів.

Низький рівень самофінансування (27%) свідчить про обмежену здатність компанії фінансувати свої активи за рахунок власних ресурсів. Це

може створювати труднощі в співпраці з учасниками ринку та постачальниками. При несприятливому розвитку подій це може ускладнити погашення зобов'язань.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Пирятинський сирзавод» підтверджує його успішність та стабільність. Підприємство виявляє високий рівень обігового капіталу та ефективно управляє запасами матеріальних ресурсів, уникнувши ризиків поставкових перебоїв та недостатнього запасу.

Зростання частки власних обігових коштів у запасах свідчить про стійкість підприємства до економічних труднощів та готовність до вирішення викликів на ринку. Підприємство продемонструвало вміння ефективно використовувати власні ресурси та підтримувати ділову активність.

Крім того, висвітлення сильних та слабких сторін підприємства в аналізі маркетингової діяльності свідчить про системний підхід до стратегічного розвитку. Проведений аналіз нових товарів та їх виведення на ринок показав глибоке розуміння ринкових тенденцій та конкурентного середовища, а також готовність до реалізації стратегічних ініціатив для забезпечення сталого успіху на ринку.

Однією з визначних конкурентних переваг ТОВ «Пирятинський сирзавод» є його входження до складу «Молочного альянсу», що є значущим учасником на ринку молочної продукції в Україні. Порівняно з іншими підприємствами групи, діяльність підприємства є найбільш успішною.

В умовах сучасного господарського середовища, де підприємства молочної галузі стикаються з різноманітними економічними, політичними, соціальними та демографічними факторами, розширення обсягів виробництва та оптимізація собівартості виробництва є ключовими для зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Підприємство, яке спеціалізується на виробництві сиру, стикається з двома основними групами проблем: не вигідною ціновою політикою на сільськогосподарському ринку та зниженням показників діяльності протягом останніх двох років. Для вирішення цих проблем було проведено фінансовий

та економічний аналіз підприємства. З метою підвищення конкурентоздатності, запропоновано розширення товарної номенклатури.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» визнаною назвою виробництва молочної продукції в Україні, хоча й не є лідером ринку, уступаючи конкурентам за деякими ключовими показниками. З метою підвищення конкурентних переваг та розширення асортименту продукції, запропоновано введення нового виду сиру. Враховуючи виробничі можливості підприємства, новий товар може стати не лише відмінним засобом привертання нових споживачів але й вагомим поштовхом у розвитку. Успішна реалізація цього проєкту дозволить підприємству зайняти новий ринковий сегмент та підвищити його конкурентоспроможність в індустрії молочних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризова програма підприємства: призначення, цілі та завдання розробки URL: <https://library.if.ua/book/6/705.html> (дата звернення: 12.11.2023).
2. Андрійчук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу за критеріями «граничний продукт ресурсу - ціна ресурсу» / В. Г. Андрійчук, Ю. Ю. Колесниченко // Формування ринкових - № 9. - С. 80-86. відносин в Україні. - 2016. - № 9. - С. 80-86.
3. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 14.12.2023).
4. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення: 17.01.2024)
5. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-116.
6. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
7. Божкова В. В., Мельник Ю. М. Реклама та стимулювання збуту. Київ.: Центр учбової літератури, 2019. 208 с.
8. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171-176
9. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ.: Кондор – Видавництво, 2016. 378 с

10. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.
11. Бірбіренко С. С., Терешко Ю.В. Стратегічне управління як важливий аспект забезпечення економічної стійкості сучасного підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Випуск 1(24). С. 63 – 68.
12. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf (дата звернення: 17.01.2024).
13. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71). С. 38-44.
14. Гринько Т.В., Гужуман Л.А. Управління змінами як сучасна концепція розвитку компанії. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8-9 квіт. 2021 р.: у 7 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2021. Т. 6. С. 69-71
15. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Морока Д.М. Особливості та пріоритети інноваційного розвитку підприємницьких структур в сучасних мінливих умовах. Економічний простір, 2021. № 175. С. 52-58.
16. Гуцаленко Л.В., Мулик Т.О. Внутрішній аудит та діагностика в системі державного фінансового контролю та управління діяльністю бюджетної установи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 4 (32). С. 31-45.
17. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська // Економіка і суспільство. 2016. №2. - С. 265 - 269.
18. Державний стандарт України . Системи управління якістю . Вимоги . ДСТУ ISO 9001-2001. Київ: Держстандарт України , 2015. 24 с.

19. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
20. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40-45.
21. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
22. Економіка підприємства: магістерський курс : навчальний посібник./ за ред. проф. А.І. Яковлєва, доц. Ларки Л.С. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 516 с.
23. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н. Б. Юрченко, Р. С. Кравчук, І. Б. Запхляк, І. І. Василик. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 377 с.
24. Економіка торговельного підприємства. Частина 2. Наочний посібник для кооперативних коледжів. Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Уклад: Панченко О. П. – Київ: НМЦ «Укоопосвіта», 2018. 136 с.
25. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
26. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08 вересня 2011 р., № 3715 – IV (зі змінами та доповненнями) / Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. № 19-20. Ст. 166. 18 с.
27. Звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: https://clarity-project.info/edr/00446865/finances?current_year=2022 (дата звернення: 10.10.23)
28. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. Харків.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2020. № 4. С. 121-128.

29. Infagro media Динаміка імпорту молочних продуктів URL : <https://infagro.com.ua/ua/2023/05/30/zrostannya-molochnogo-importu-prizupinila-viyna-2/>
30. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Комп'ютерне видавництво «Діалектика», 2020. 800 с.
31. Каїра З. С. Маркетингова товарна політика підприємства та шляхи її удосконалення. Бізнесінформ. 2020. № 8 . С. 192-194.
32. Кірюхіна А. В. Формування товарної стратегії на підприємстві: наук. стаття / Кірюхіна А. В. Київ, 2019. С. 5-6.
33. Климюк А.В. Управління стратегією розвитку підприємства. Вісник Київ. нац. ун-ту технології та дизайну: Економіка, фінанси, менеджмент. К., 2018. № 2 (7). С. 12-21.
34. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. – DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.77 (дата звернення: 14.12.2023).
35. Колодій І. В. Антикризове управління у сільськогосподарських підприємствах в контексті національної безпеки. Публічне управління та адміністрування в умовах загрози національній безпеці України: матеріали наук. практ. конф. (м. Львів, 19 квіт. 2022 р.). Львів, 2022. С. 116-120.
36. Коллис Д.Дж. Корпоративна стратегія. Ресурсний підхід: [пер. с англ.] / Д.Дж. Коллис, А.С. Монтгомери. Київ.: Знання, 2017. 400 с.
37. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 49. С. 198-204.
38. Куліш, О. В. Антикризове управління: ефективність інструментів в умовах глобальної кризи. Наукові праці Вінницького національного технічного університету. 2021. № 1. С. 94–97.
39. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ. : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

40. Круш П.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва: підручник. Київ: Каравела, 2018. 552 с
41. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с.
42. Лісіца В. В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С. 24-34.
43. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Менеджмент товарних запасів торговельних підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. Вип. 59. С. 90-97.
44. Мазаракі А. А., Голошубова Н. А. Складське господарство в торгівлі; Справ. посібник. Київ.: Техніка, 2017. 689 с.
45. Мазур Н. А. Економіка торговельного підприємства : навч. посібник / Н.А. Мазур, І.В. Семенець, І.А. Лопашук. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.
46. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємництва. Європейський Університет. 2019. 6 с.
47. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114–120.
48. Михайленко О.В., Лаленко Т.В. Управління витратами і цінова політика на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство. Випуск 12 / 2017. С. 304-309.
49. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність»/ Т. С. Морщенок ,О. М. Біляк. Запоріжжя: КПУ, 2015. С. 2.

50. Мулик Т. О., Колісник А.В. Особливості діагностики фінансової стійкості підприємств України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип.1, № 12. С. 376-380.
51. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 288 с.
52. Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Організація аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2020. 236 с.
53. Мельник Т.С. Антикризова стратегія як необхідна умова ефективного антикризового управління / Т. С. Мельник // Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління». – №31. – 2015. – С. 237-245.
54. Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 220 с.
55. Організація та планування виробництва: навч. посібн. / Е.Д. Тартаковський, О. С. Крашенінін, О. В. Клименко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 182 с.
56. «Пирятинський сирзавод - Молочний Альянс». URL: milkalliance.com.ua (дата звернення: 30.10.23).
57. Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177с.
58. Пермінова С. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку./ Пермінова С. О., Савицька О. М. Ефективна економіка. 2018. №1. С. 1-9.
59. Підприємництво і торгівля : навч. посібник / Ю. В. Волинчук [та ін.]; заг. ред.: Л. Л. Ковальська, І. В. Кривов'язюк ; ЛНТУ. Київ : Кондор, 2018. 620 с.
60. Система антикризового управління підприємством URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення: 12.11.2023)

61. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 2. Т. 31 (70). С. 43–47.
62. Сментина, Н.В., Балджи, М.Д., Доброва, Н.В. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посібник / за заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. – Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 320 с.
63. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71.
64. Ткаченко А.М., Силенко С.А. Вплив антикризового управління на формування стратегії розвитку промислового підприємства. Монографія - Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. – 300 с.
65. Турчин І. М., Максимова Д. О. (2018). Аналіз ринку м'яких та твердих сирів в Україні та за кордоном. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. Серія: Харчові технології, т. 20, № 85. С. 46–50.
66. Устенко О.Л. Економіка підприємництва: методичний посібник. Київ: МАУП, 2016. 458 с.
67. Фоміна Т.В., Пугаченко О.Б. Податкове стимулювання діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні. Modern engineering and innovative technologies. 2022. Issue № 20. Part 2. April / Sergeieva & Co, Karlsruhe, Germany. С. 113-123. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit19-02/meit19-02> (дата звернення: 16.12.2023).
68. Хачатрян В. В. Підприємницький потенціал підприємства за умов інтеграційних змін: формування, управління, розвиток : монографія. Хмельницький: Видавець Заколотний М. І., 2019. 321 с.
69. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 217–226.

70. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Економіка та управління підприємствами. Полтава. 2019. Вип. №1. С. 71-77.

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

72. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

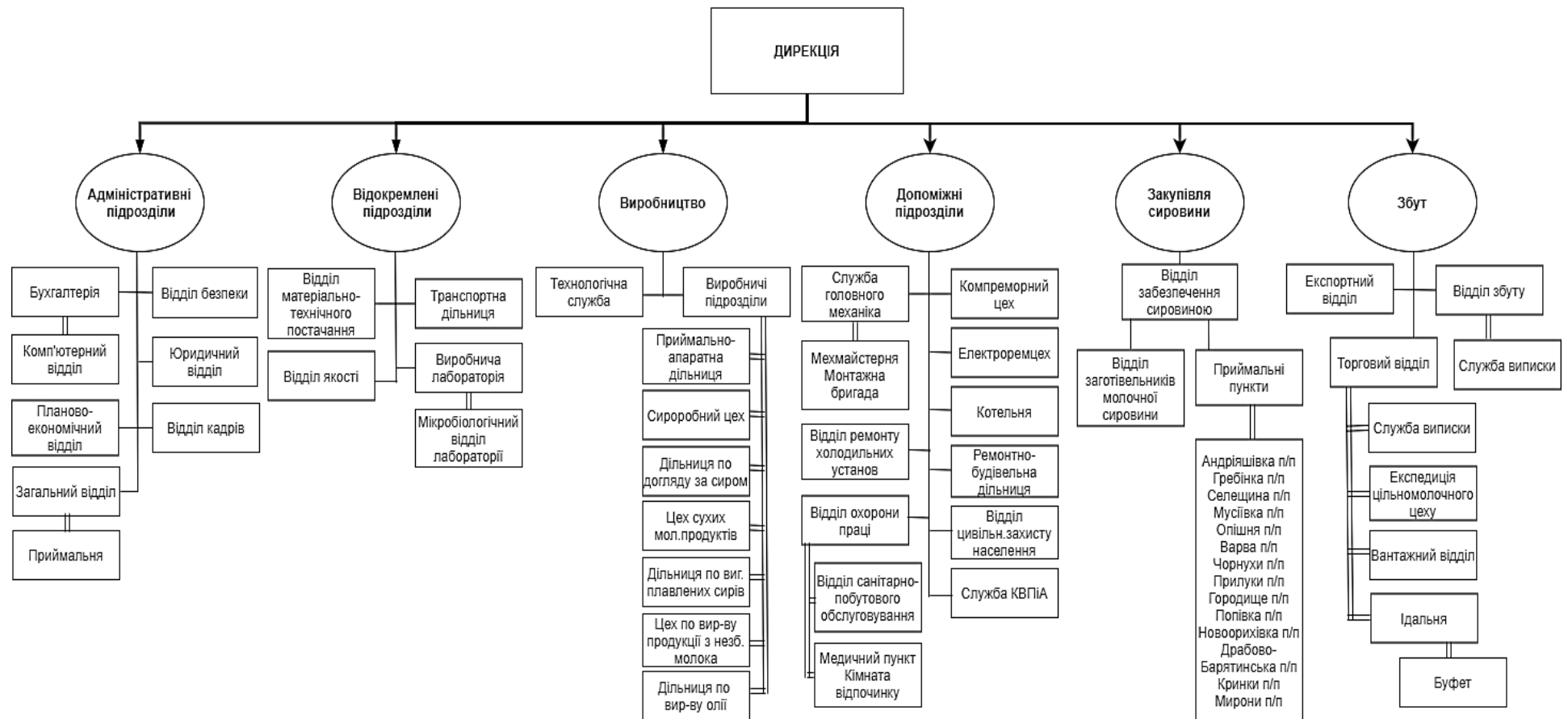
73. Ukrainian Retail Association URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 30.10.2023).

74. National Bank of Ukraine URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»



Джерело: складено автором на основі джерела [43]

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за
2022 р.**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 146.00	983.00
первісна вартість	1001	8 379.00	8 385.00
накопичена амортизація	1002	6 233.00	7 402.00
Основні засоби	1010	98 612.00	85 683.00
первісна вартість	1011	314 951.00	323 315.00
знос	1012	216 339.00	237 632.00
Інші необоротні активи	1090	2 687.00	21 059.00
Усього за розділом I	1095	103 445.00	107 725.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	263 317.00	207 823.00
Виробничі запаси	1101	28 628.00	49 441.00
Незавершене виробництво	1102	14 116.00	3 730.00
Готова продукція	1103	220 463.00	154 405.00
Товари	1104	110.00	247.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 643.00	156 834.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 227.00	8 006.00
з бюджетом	1135	6 814.00	4 055.00
з нарахованих доходів	1140	2.00	18.00
із внутрішніх розрахунків	1145	92 810.00	110 861.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110.00	1 122.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 871.00	113 022.00
Готівка	1166	163.00	112.00
Рахунки в банках	1167	40 708.00	112 910.00
Витрати майбутніх періодів	1170	93.00	142.00
Інші оборотні активи	1190	2 545.00	4 130.00
Усього за розділом II	1195	526 432.00	606 013.00
Баланс	1300	629 877.00	713 738.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350.00	13 350.00
Додатковий капітал	1410	28.00	7.00
Резервний капітал	1415	2 507.00	2 507.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845.00	175 949.00
Усього за розділом I	1495	78 730.00	191 813.00

Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921.00	184 595.00
Усього за розділом II	1595	102 921.00	184 595.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	83 514.00	62 336.00
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	306.00	3 141.00
товари, роботи, послуги	1615	91 004.00	70 364.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077.00	3 738.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 392.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 021.00	1 464.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 828.00	5 003.00
за одержаними авансами	1635	413.00	444.00
за розрахунками з учасниками	1640	3.00	3.00
із внутрішніх розрахунків	1645	255 896.00	175 517.00
Поточні забезпечення	1660	7 984.00	10 509.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180.00	4 811.00
Усього за розділом III	1695	448 226.00	337 330.00
Баланс	1900	629 877.00	713 738.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	-21.00	-21.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21.00	-21.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21.00	-21.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 527.00	-42 278.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 335 940.00	1 296 969.00
Витрати на оплату праці	2505	86 170.00	78 129.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884.00	18 681.00
Амортизація	2515	25 989.00	23 529.00
Інші операційні витрати	2520	91 388.00	75 576.00
Разом	2550	1 561 371.00	1 492 884.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ
«Пирятинський сирзавод» за 2022 рр.**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605.00	1 404 740.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 526 469.00	1 340 406.00
Валовий: прибуток	2090	227 136.00	64 334.00
Інші операційні доходи	2120	80 013.00	25 298.00
Адміністративні витрати	2130	20 642.00	18 394.00
Витрати на збут	2150	70 542.00	50 276.00
Інші операційні витрати	2180	55 708.00	34 376.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	160 257.00	
збиток	2195	13 414.00	
Інші фінансові доходи	2220	746.00	2 063.00
Інші доходи	2240	5 063.00	5 031.00
Фінансові витрати	2250	38 557.00	31 010.00
Інші витрати	2270	5 086.00	4 927.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	122 423.00	
збиток	2295	42 257.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 875.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 548.00	
збиток	2355		42 257.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 147 205.00	1 876 563.00
Повернення податків і зборів	3005	5 804.00	
у тому числі податку на додану вартість	3006	0.00	
Цільового фінансування	3010	1 608.00	1 994.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	57 797.00	2 612.00
Надходження від повернення авансів	3020	10 512.00	15 505.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	175.00	43.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	9.00	62.00
Надходження від операційної оренди	3040	439.00	581.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	
Надходження від страхових премій	3050	0.00	
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	
Інші надходження	3095	310.00	20.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 857 028.00	1 665 322.00
Праці	3105	71 505.00	65 950.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	19 056.00	17 988.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	32 756.00	20 804.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	6 482.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	6 576.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	19 698.00	20 804.00
Витрачання на оплату авансів	3135	0.00	
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	131 815.00	111 417.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	51.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	115.00	45.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	
Інші витрачання	3190	4 557.00	4 603.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	101 223.00	17 055.00

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за
2020-2021 р.**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 200.00	2 146.00
первісна вартість	1001	7 454.00	8 379.00
накопичена амортизація	1002	5 254.00	6 233.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	96 995.00	98 612.00
первісна вартість	1011	296 418.00	314 951.00
знос	1012	199 423.00	216 339.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	3 846.00	2 687.00
Усього за розділом I	1095	103 041.00	103 445.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	142 425.00	263 317.00
Виробничі запаси	1101	25 181.00	28 628.00
Незавершене виробництво	1102	15 369.00	14 116.00
Готова продукція	1103	101 529.00	220 463.00
Товари	1104	346.00	110.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрашування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	96 960.00	100 643.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 053.00	17 227.00
з бюджетом	1135	13 108.00	6 814.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 801.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	4.00	2.00
із внутрішніх розрахунків	1145	41 207.00	92 810.00

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 765.00	2 110.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	89 403.00	40 871.00
Готівка	1166	142.00	163.00
Рахунки в банках	1167	89 261.00	40 708.00
Витрати майбутніх періодів	1170	77.00	93.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	4 321.00	2 545.00
Усього за розділом II	1195	399 323.00	526 432.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	502 364.00	629 877.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350.00	13 350.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	49.00	28.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	2 507.00	2 507.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	106 352.00	62 845.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	122 258.00	78 730.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	89 329.00	102 921.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00

Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	89 329.00	102 921.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	93 424.00	83 514.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	696.00	306.00
товари, роботи, послуги	1615	79 426.00	91 004.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 134.00	1 077.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	1 092.00	1 021.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 900.00	3 828.00
за одержаними авансами	1635	3 590.00	413.00
за розрахунками з учасниками	1640	3.00	3.00
із внутрішніх розрахунків	1645	97 363.00	255 896.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	7 386.00	7 984.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 763.00	3 180.00
Усього за розділом III	1695	290 777.00	448 226.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	502 364.00	629 877.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ
«Пирятинський сирзавод» за 2020-2021 рр.**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 404 740.00	1 371 020.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 340 406.00	1 242 015.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	64 334.00	129 005.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	25 298.00	19 355.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	18 394.00	18 152.00
Витрати на збут	2150	50 276.00	47 107.00
Інші операційні витрати	2180	34 376.00	18 872.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	64 229.00
збиток	2195	13 414.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 063.00	1 306.00

Інші доходи	2240	5 031.00	84.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	31 010.00	27 995.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	4 927.00	22.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	37 602.00
збиток	2295	42 257.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	37 602.00
збиток	2355	42 257.00	0.00