МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему: «Формування стратегії антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах війни та повоєнного відновлення економіки»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0724-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
Н.В. Кайрачка

Керівник д.е.н., професор Череп А.В.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Кайрачки Наталії Василівні

1. Тема роботи: «Формування стратегії антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах війни та повоєнного відновлення економіки»
Керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод», монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ознайомитись з теоретичними аспектами сутності банкрутства підприємства; здійснити організаційну характеристику та провести аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»; дослідити ймовірності банкрутства діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»; здійснити розробку антикризової стратегії та програми на підприємстві та розробити антикризову стратегію та програму на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 23 табл., 27 рис. і 2 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., д.е.н., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Череп А.В., д.е.н., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Череп А.В., д.е.н., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ Н.В. Кайрачка

(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.В. Череп

(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна

(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 108 с., 27 рис., 23 табл., 81 джерело, 10 додатків.

Об’єктом дослідження є процес визначення особливостей етапів настання фінансової кризи на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-прикладних питань, пов’язаних із організацією процесу формування стратегії антикризового управління підприємством з метою покращення його фінансового стану.

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних технологій з метою попередження настання банкрутства підприємства.

Завдання: 1) визначити сутність антикризового управління підприємством; 2) провести аналіз економічних показників діяльності підприємства; 3) розробити заходи щодо вдосконалення механізму антикризового управління підприємством.

Методи досліджень: експрес-аналіз, комплексний аналіз, статистичні методи, балансовий метод, методи багатофакторного аналізу.

Одержані результати та їх новизна: 1) розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством в контексті організаційних змін; 2) розроблено та обгрунтовано антикризову стратегію діяльності підприємства; 3) запропоновано інструменти ризик-менеджменту в управлінні підприємством.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо антикризового управління підприємством можуть бути використані в його практичній діяльності.

ФІНАНСОВА КРИЗА, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ПРОГРАМА, ПРОГНОЗ.

SUMMARY

Qualification work: 108 p., 27 fig., 23 tab., 81 references,10 annex.

The object of research of the master's thesis is to determine the features of the process of bankruptcy at an enterprise.

The subject of the study is the infrastructure of the enterprise.

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for the implementation of effective technologies to avoid bankruptcy.

The purpose of the work is to develop theoretical, methodological and organizational provisions and develop practical recommendations for improving the anti-crisis management of the enterprise.

Tasks: 1) determine the essence of anti-crisis management of the enterprise; 2) conduct an analysis of the economic indicators of the enterprise's activities; 3) develop measures to improve the mechanism of anti-crisis management of the enterprise.

Research methods: express analysis, complex analysis, statistical methods, balance method, multifactor analysis methods.

The results obtained and their novelty: 1) recommendations have been developed to improve the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise in the context of organizational changes; 2) an anti-crisis strategy of the enterprise has been developed and substantiated; 3) risk management tools in enterprise management have been proposed.

The results of the study are aimed at evaluating and improving the mechanism of anti-crisis management of an Additional liability Company «Yagotyn butter factory» and can be implemented in the practice of other industrial enterprises.

The results of the research can be used by managers of financial divisions of industrial enterprises to develop tactical and strategic solutions, which will allow optimizing investment activities.

Practical significance of the obtained results. Proposals regarding anti-crisis management of the enterprise can be used in its practical activities.

FINANCIAL CRISIS, BUSINESS PROCESSES, ENTERPRISE, ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY, DIGITIZATION, PROGRAM, FOREIGN EXPERIENCE, FORECAST.

ЗМІСТ

ВСТУП……..8
1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ……..12
1.1 Основні фактори виникнення фінансової кризи в контексті антикризового управління…….……12
1.2 Основні методи та моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства……..23
1.3 Сутність та принципи цифровізації бізнес-процесів підприємства……...35
2. ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»……...41
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»……41
2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»……...52
2.3 Оцінка ймовірності банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод»……...59
3. НАПРЯМКИ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В РАМКАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ……....65
3.1 Науково-практичні рекомендації впровадження ефективних антикризових заходів……..……...65
3.2 Розробка антикризової стратегії та програми на підприємстві як один із методів подолання фінансової кризи.……..77
3.3 Формування заходів з попередження, прогнозування та запобігання ситуації фінансової кризи на підприємстві ……88
ВИСНОВКИ……...95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....98
ДОДАТКИ……109
Декларація академічної доброчесності здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ……...119

ВСТУП

Одночасно з інноваційним розвитком, в Україні відбулися фундаментальні зрушення у принципах та умовах функціонування суб'єктів господарської діяльності. У зв'язку з виникненням непередбачуваних негативних процесів у міжнародному просторі відбулися загострення у соціальній, політичній, економічній сферах, що вплинуло на економічну ситуацію в Україні у вигляді погіршення фінансово-економічної кризи господарської системи: втрата платоспроможності та стійкості, що в подальшому спричинило виникнення банкрутства на багатьох підприємствах. Як наслідок, сьогодні підприємства жорстко відчувають дефіцит фінансових ресурсів. Він характеризується наявністю суперечностей між керівниками та власниками, різким зростанням конкуренції, невідповідністю планів підприємства, неефективністю фінансового менеджменту, низькою стабільністю підприємницьких структур України. Враховуючи все це, можна зробити висновок, що цифровізація бізнес-процесів підприємства забезпечить підвищення ефективного ведення власної діяльності та запобіганню ймовірного настання банкрутства на підприємствах.

Для подолання проблеми, яка пов'язана із появою значної кількості підприємств України на межі банкрутства, потрібно впровадити дієві технології для забезпечення модернізаційних бізнес-процесів підприємства, що в майбутньому може поліпшити фінансовий стан підприємства. Тому менеджери та керівники фірми повинні точно та високо кваліфіковано спрогнозувати джерела та причини настання банкрутства, а також впровадити вчасно технології модернізації виробничого процесу. А для ефективного виконання цього завдання потрібно винайти інструментальні засоби і методи, що надали б змогу проаналізувати та передбачити можливості втрати платоспроможності, розробити і впровадити інновації, взявши за основу зарубіжний досвід.

Проблеми виявлення та вирішення виникнення ймовірного банкрутства на підприємстві було висвітлено та обґрунтовано у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених-економістів. Серед зарубіжних можна виділити Д. М. ДеПамфіліс [9], Б. Прусак [10]. Аспект виходу підприємства із стану банкрутства стали предметом дослідження таких вітчизняних учених Олександренко І. В. [6], Іщук Л. І. [6], Сейсебаєва Н. Г. [7], Топчанюк О. [7], Рудика В. І. [8], Великий Ю. М. [8], Зьома О. Д. [8].

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних технологій з метою попередження настання банкрутства підприємства.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– розглянути теоретичні основи фінансової кризи та роботизації на підприємстві;

– охарактеризувати етапи банкрутства та зарубіжний досвід його подолання;

– дослідити фінансовий стан підприємства та визначити за яких причин можливе настання ймовірного банкрутства на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод»;

– запропоновати заходи роботизації виробництва задля уникнення фінансової кризи підприємства.

Об’єктом дослідження є процес визначення особливостей етапів настання фінансової кризи на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-прикладних питань, пов’язаних із організацією процесу формування стратегії антикризового управління підприємством з метою покращення його фінансового стану.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії та практики антикризового управління підприємства. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної

проблематики й викладання послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування стратегії антикризового управління підприємством; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційну базу дослідження складають публікації періодичних видань, інтернет-ресурсів, наукові праці вітчизняних учених-економістів стосовно виникнення банкрутства на підприємствах та впровадження технологій для підвищення рівня модернізації виробництва, дані фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

– розроблено та рекомендовано до реалізації науково-практичні рекомендації впровадження ефективних антикризових заходів;

– запропоновано механізм антикризової стратегії та розроблено та обгрунтовано впровадження антикризової програми як одного із методів подолання фінансової кризи на підприємстві;

– обгрунтовано формування заходів з попередження, прогнозування та запобігання ситуації фінансової кризи на підприємстві, що суттєво підвищить ефективність його діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження результати й розроблені рекомендації можуть бути використані з практичної діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» для того, щоб уникнути настання фінансової кризи та впровадити суто нові підходи до навчання персоналу.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву підприємства

впроваджувати ефективні заходи антикризового управління, що дозволить покращити його фінансовий стан.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній конференції «Modern trends in the development of science and information technologies» (Софія, 17-20 вересня 2024 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці – стаття у фаховому виданні та тези за матеріалами наукової конференції.

1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

1.1 Основні антикризові фактори, що вплинули на причини, стан, зміст та види банкрутства на підприємствах

На сьогоднішній день актуальності набуває точна оцінка і своєчасне розпізнання фінансової кризи на підприємстві. В умовах війни особливості виявлення основних її ознак, що потребує постійних змін у законодавчих актах, посилаючись на наявність фізичних руйнувань, розірвання партнерського співробітництва, руйнування ліній збуту товарів і послуг, втрати інвестиційних вливань, інфляційні негативні процеси з національною валютою та розробкою інноваційних технологій.

Фінансова криза - це дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, який породжений циклічним розвитком взаємопов'язаних та взаємообумовлених кризових явищ і веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових заходів [71].

Доцільно зазначити основні етапи настання фінансової кризи на підприємстві (рис. 1.1).

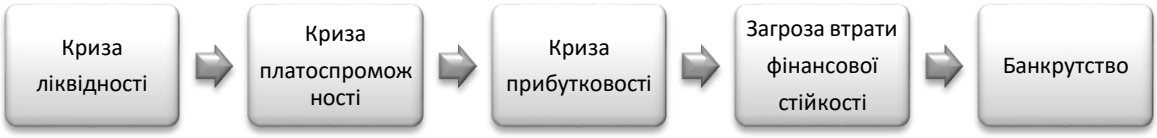


Рисунок 1.1 - Основні етапи настання фінансової кризи на підприємстві

Доцільно виділити такі стадії фінансової кризи на підприємстві. Перша стадія кризи (найчастіше прихована) характеризується падінням граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниженням рентабельності й обсягів прибутку, відсутністю

раціоналізаторських пропозицій, інновацій та нових капіталовкладень, нераціональним використанням трудових ресурсів, недостатнім рівнем кваліфікації. У результаті погіршується фінансовий стан підприємства, скорочуються джерела і резерви розвитку.

Другій стадії кризи притаманні поява збитковості виробництва, відсутність нових виробничих програм, використання застарілого обладнання, поява внутрішніх конфліктів, звільнення кваліфікованих спеціалістів та співробітників.

Третя стадія супроводжується застарілими виробничими програмами, збоями у виробництві, відчутними збитками, відсутністю ініціативи для внесення змін та покращань, поясненням усіх проблем факторами, що заважають правильно розвиватись. На даній стадії у підприємства практично відсутні власні засоби і резервні фонди. Це, своєю чергою, негативно впливає на перспективи його розвитку, довгострокове і середньострокове планування грошових потоків, раціональне бюджетування та поєднується зі значним скороченням виробництва, оскільки значна частина оборотних коштів направляється на погашення збитків і обслуговування зростаючої кредиторської заборгованості. У випадку неприйняття оперативних заходів настають криза ліквідності і банкрутство.

Четверта стадія супроводжується звільненням співробітників та зменшенням кількості замовників, виходом із ладу обладнання, значними збитками, анархією, постійним збудженням та неспокоєм керівництва, зниженням продуктивності до стану ледарювання, настроєм безнадійності. Підприємство знаходиться у стані гострої неплатоспроможності, у нього немає можливості профінансувати навіть скорочене відтворення і продовжувати платежі по попередніх зобов’язаннях. Виникає реальна загроза зупинки або припинення виробництва, а потім і банкрутства. Пік розвитку фінансової кризи - це стадія настання банкрутства, якій відповідає повна втрата фінансової стійкості, яка характеризується відсутністю на підприємстві чистих активів. Це означає, що в розпорядженні боржника

знаходиться майно в обсязі, недостатньому для задоволення всіх вимог кредиторів.

Антикризове фінансове управління є превентивним заходом, спрямованим на попередження банкрутства та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах кризи [72].

Основними елементами антикризового фінансового управління є:

1. Система управління - антикризове управління включає у себе різні компоненти та процеси, спрямовані на вирішення проблем і викликів, пов’язаних із кризовими ситуаціями.
2. Комплексний, системний характер - вказує на необхідність розглядати проблему антикризових заходів надає підприємству можливість зберігати стійкість у нестабільних економічних умовах, а також підтримувати ефективність та конкурентоспроможність.
3. Підвищення внутрішнього контролю – дозволяє підприємству посилити внутрішній контроль, виявляти та вирішувати потенційні ризики ще до їх кризового стану.
4. Гнучкість управління – антикризові заходи дозволяють створити більш гнучку систему управління, яка здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно реагувати на нові виклики.
5. Підвищення довіри зацікавлених сторін – зацікавлені сторони, такі як інвестори, установи банків, партнери та клієнти, звертають увагу на те, як підприємство управляє своїми фінансовими ресурсами. Впровадження антикризових заходів може збільшити рівень довіри.
6. Оптимізація ресурсів – попереднє виявлення можливих ризиків дозволяє оптимізувати використання ресурсів та уникнути невиправданих витрат.
7. Створення культури ризиків – впровадження антикризового управління сприяє створенню культури своєчасного розпізнавання та управління ризиками серед персоналу, що може стати важливим ресурсом для підтримки стійкості підприємства.

Існують наступні найпоширеніші характеристики причин виникнення кризи на підприємстві: [73]

1. Відсутність ліквідності нового товару і відсутність попиту. У світовій практиці були випадки, коли нова продукція була абсолютно незатребувана і приводила підприємства до непередбачуваної кризи.
2. Виробничі дефекти. На виробничих підприємствах у процесі виробництва можуть виникати виробничі несправності внаслідок відмов техніки, несправностей газових, водних, електричних мереж, ризиків, спричинених недбалістю робітника.
3. Неефективність управління повною мірою сприяє наявності кризових ситуацій на підприємствах. Планування проектів, організація, розрахунок фінансової, економічної ефективності проекту, контроль виробничих процесів, виконання функцій правильної організації та стимулювання системи управління персоналом.
4. Конфліктні ситуації між персоналом і керівництвом є характерним явищем для стану ринкової економіки. У світовій практиці траплялися випадки бунту, байкоту, масових звільнень, повного припинення виробництва через невдоволення працівників.
5. Зміна керівництва. Позитивний імідж керівника у споживачів формується протягом тривалого часу, і в разі зміни керівництва може змінитися лояльність споживачів, рівень попиту.
6. Навіть якщо ймовірність стихійних лих дуже мала, це призводить до зупинки виробничого процесу, закриття заводів, фабрик.
7. Об’єднання підприємств. Під час об’єднання великого підприємства з іншим відбувається процес «поглинання», наслідком якого є перебудова кадрів на малому підприємстві, звільнення, відхід керівництва.

Різні пояснення причин світової фінансової кризи, які пропонують дослідники, та їхнє різне трактування вказують на необхідність згрупувати їх за відповідними ознаками з метою наукової систематизації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Класифікаційні ознаки світових фінансових криз

Класифікаційна ознака	Тип фінансової кризи
Рівень міжнародних економічних відносин	Міжнародний
Класифікаційна ознака	Тип фінансової кризи
Рівень міжнародних економічних відносин	Наднаціональний
Збурюючі фактори	Грошово-фінансові
	Політичні
	Економічні
	Технологічні
	Глобалізаційні
Охоплення грошово-фінансової системи	Загальні
	Банківської системи
	Кредитні
	Бюджетні
	Кредитно-грошового обігу
	Боргові
	Валютні
	Фондові

Джерело: [74]

Авторами узагальнено основні макроекономічні показники, які сигналізують про настання як загальної, так й індивідуальної фінансової кризи, і показує, що основними з них є стан платіжного балансу, відношення зовнішнього боргу до ВВП, темпи зміни валютного курсу та співвідношення між приростом міжнародних резервів та імпорту (рис. 1.2).

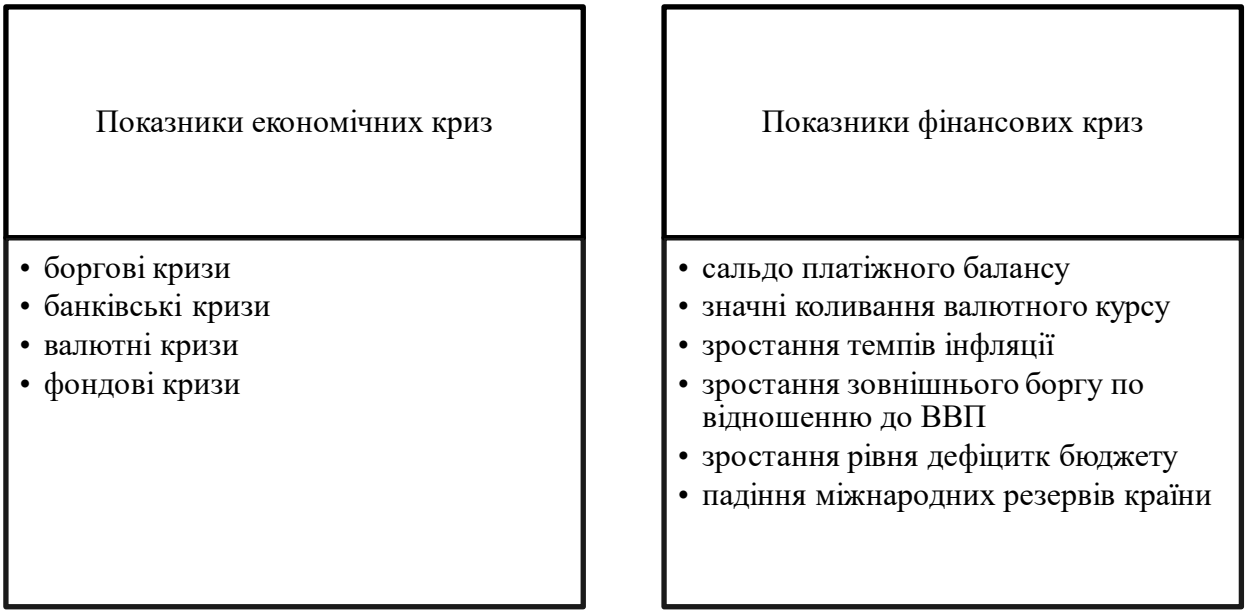


Рисунок 1.2 - Макроекономічні показники економічно-фінансових криз

Важливу роль відіграє формування концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу, що включає основні завдання, на вирішення яких спрямовано дії антикризового менеджменту [75]:

1) превентивна спрямованість виявлення кризових явищ (спрямування на попередження, своєчасне виявлення кризових явищ; наявність інструментів, що дозволяють здійснювати комплексну діагностику діяльності суб'єкта господарювання);
2) відновлювальні дії забезпечення життєстійкості підприємства (відновлення платоспроможності, забезпечення життєстійкості, подальшого розвитку підприємства шляхом забезпечення ліквідності компанії та збереження її можливості до погашення наявних заборгованостей);
3) стабілізаційна стратегія дотримання вимог фінансової стійкості, яка дозволяє на певний час позбавити підприємство від можливої втрати платоспроможності, втім, надмірне забезпечення виконання цього правила може свідчити про неефективне використання ресурсів компанії, втрату можливого прибутку; встановлення стабільних умов функціонування суб'єкта господарської діяльності на довгострокову перспективу.

І. О. Бланком були запропоновані наступні завдання системи антикризового фінансового управління підприємства (рис. 1.3).

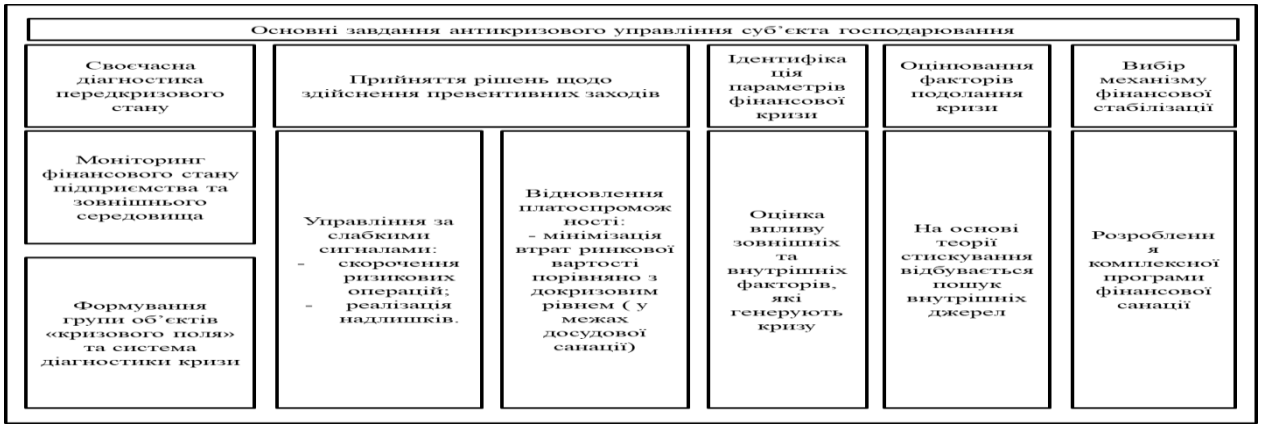


Рисунок 1.3 - Основні завдання концепції антикризового управління суб'єкта господарювання

Шляхом формуванням концепції антикризового менеджменту, можливо визначити її основні завдання:

1) своєчасне виявлення ознак кризових явищ шляхом використання діагностики;

2) застосування превентивних, нейтралізаційних та стабілізаційних засобів, спрямованих на попередження та ліквідацію криз у діяльності підприємства з метою забезпечення стабілізації параметрів його функціонування;

3) збереження життєстійкості та створення умов сталого розвитку. Тому кризу не слід розглядати виключно як негативне поняття, адже саме виникнення проблем створює передумови для подальшого розвитку суб'єкта господарської діяльності.

Тож, з вищевикладеного можна зробити висновок, що на даний момент актуальності набуває розгляду особливостей процесу фінансової кризи , зокрема: етапи перебігу кризи. Сутність та основні елементи антикризового управління. Охарактеризовано найпоширеніші причини виникнення кризи на підприємстві. Визначено основні ознаки фінансових криз та макроекономічні показники економічно-фінансових криз. Визначено основні завдання антикризового управління, які більш ширше розкривають важливість вчасного моніторингу за перебігом процесу фінансової кризи на підприємстві.

Отже, із розвитком держави передбачає наявність як стабільних часів, так і кризових років. На даний момент ми переживає період економічної нестабільності. Широкий різновид внутрішніх та зовнішніх факторів впливають на банкрутство серед суб'єктів господарювання. Тому необхідності набуває своєчасне окреслення певних ознак, які характеризують негативні дзвіночки про втрату фінансових ресурсів підприємствами. Адже, дієвий механізм виявлення кризових перипетій надає можливість вчасно діагностувати грошову неспроможність підприємств забезпечувати власну діяльність та розробити найкращі, найточніші та об'єктивні заходи

подолання кризи. Отже, правильне, швидкісне та ґрунтовне надання характеристики загрози тих чи інших факторів впливають на розвиток різних сфер вітчизняних підприємств в плані спроможності конкурувати в певній галузі на поточний період.

Воєнні дії на даний момент дуже сильно впливають на ситуацію, яка пов'язана із банкрутством підприємств. У сучасності це явище є однією з основних проблем в Україні. Багато задіяних у різних галузях підприємств, які не мають конкурентних переваг на ринку товарів і послуг, з часом не можуть вчасно відповідати за поточними і довгостроковими зобов'язаннями, тому втрачають платоспроможність. Процеси пов'язані із банкрутством мають велике значення для всієї країни і зараз набувають актуальності в розрізі підприємств.

На рис. 1.4 зображені основні причини, які впливають на діяльність українських підприємств у всі час незалежності нашої країни.

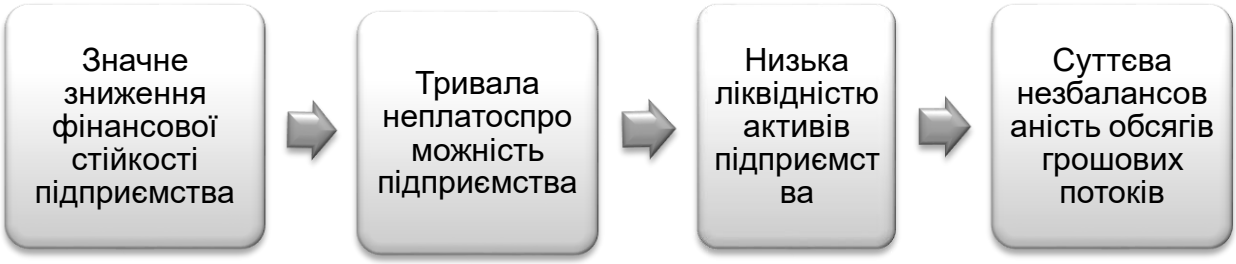


Рисунок 1.4 - Основні причини, які впливають на банкрутство вітчизняних підприємств на всіх періодах незалежності України

Станом на період 2020-2024 рр. в табл. 1.2 спостерігаємо наступну тенденцію розгляду справ про банкрутство в місцевих господарських судах: кількість заяв про банкрутство, що перебували в провадженні справ і матеріалів (-70,39%), заяв про банкрутство, що розглянуто справ і матеріалів (-98,90%), заяв про банкрутство, які залишилися нерозглянуті на кінець звітного періоду (-99,38%).

Таблиця 1.2 - Заяви про банкрутство в місцевих господарських судах на період 2020-2024 рр.

Заяви про банкрутство	Перебувало в провадженні справ і матеріалів			Розглянуто справ і матеріалів		Залишок нерозглянутих справ і матеріалів на кінець звітного періоду	
	усього	у тому числі надійшло у звітному періоді	з них після скасування судового рішення судом апеляційної чи касаційної інстанції (з гр.2)	усього	у т.ч. задоволено	усього	в т. ч. не розгля-нутих понад 1 рік
2020	25875	15807	33	14655	9566	11220	6616
2021	32430	20417	38	20008	13536	12422	6978
2022	24427	12362	38	13002	7922	11425	7532
2023	137626	105568	474	102108	62230	35518	8804
2024	7661	3043	53	161	34	70	70

Джерело: [2]

Поняття «банкрутство» має широке значення, тому розглядається законодавчою сферою та вітчизняними та іноземними науковців з різних аспектів і точок зору, через що воно має різноманітне трактування (див. табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Підходи до трактування поняття «банкрутства»

Законодавча база України	
1	2
Кодекс України з процедур банкрутства, ст. 1	Банкрутство - визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури або процедури погашення боргів боржника.
Господарський кодекс України, ст. 209	Банкрутство - це нездатність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше як через застосування визначеної судом ліквідаційної процедури.

Продовження таблиці 1.3 - Підходи до трактування поняття «банкрутства»

1	2
Вітчизняні вчені	
Кримінальний кодекс України, ст. 219	Банкрутство - це стійка фінансова неспроможність суб'єкта господарської діяльності.
Олександренко І. В., Іщук Л. І.	Банкрутство - це стійка фінансова неспроможність суб'єкта господарської діяльності.
Сейсебаєва Н. Г., Топчанюк О. В.	Банкрутство - це кризове положення, якому необхідні особливі методи керування та утворюється через зменшення змоги розраховуватись за зобов’язаннями.
Рудика В. І., Великий Ю. М., Зьома О. Д.	Банкрутство - це абсолютна неплатоспроможність боржника, що є наслідком глибокої фінансової кризи, внаслідок якої підприємство не може задовольнити пред’явлені йому кредиторами вимоги.
Зарубіжні вчені	
Д. М. ДеПамфіліс	Банкрутство - це реорганізація підприємства, будучи захищеним від своїх кредиторів, або припинення діяльності, продавши свої активи, щоб задовольнити весь або частину непогашеного боргу.
Блажей Прусак	Банкрутство - це невід'ємна частина функціонування підприємств в умовах ринкової економіки.

Джерело: [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10]

Отже, розглянувши трактування з табл. 1.3 сутність «банкрутства», нами було сформовано наступне його визначення: «банкрутство - це кризове фінансове становище підприємства, яке викликане недостатньою кількістю фінансових ресурсів через неефективність прийнятих управлінських рішень керівницвом суб’єкта господарювання, відсутністю кваліфікованих кадрів, маркетингових рішень, інноваційних розробок, які могли би модернізувати виробничі потужності, сприяти покращенню якості продукції та її впізнаваності на внутрішньому та зовнішньому ринках, що підвищило б попит на продукцію підприємства.

Об’єктом банкрутства закон визнає лише юридичних осіб, причому осіб однієї категорії - суб'єктів підприємництва, неспроможних своєчасно виконати свої зобов'язання перед кредиторами або перед бюджетом. Зазначені суб'єкти поіменовані Законом боржниками або банкрутами.

Боржником є суб’єкт підприємницької діяльності, неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі зобов’язання щодо сплати податків і зборів (обов’язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

Боржником відповідний суб'єкт вважається на всіх стадіях провадження у справі про банкрутство, банкрутом – після того, як господарський суд прийме постанову про визнання боржника банкрутом [11, с.365-366].

З іншого боку, у відносинах банкрутства виступають кредитори. Це можуть бути як громадяни, так і юридичні особи, що мають підтверджені належними документами майнові вимоги до боржника. До кола кредиторів не входять ті суб’єкти, майнові вимоги яких повністю забезпечено заставою.

Банкрутство має різні види та стадії прояву. Тобто і характерні відмінності, які проявляються у різні періоди функціонування підприємств. На рис. 1.5 бачимо основні види банкрутства та їх тлумачення.



Рисунок - 1.5 Основні види банкрутства та їх тлумачення

Тож, можна зробити висновок, що банкрутство - це процес позбавлення можливості підприємства вчасно відповідати за власними зобов’язаннями перед кредиторами, що супроводжується поступовою втратою грошових

коштів на виробничу, торгівельну, інноваційну, збутову, трудову діяльності. З цього випливає потреба у постійній перекваліфікації трудового штату, модернізації виробничих потужностей та підвищенню інвестиційної привабливості перед потенційними інвесторами.

1.2 Основні методи та моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства

Цифровізація бізнес-процесів відіграє не мало важливу роль у становленні підприємства та подальшого його розширення діяльності та вихід на нові ринки збуту товарів. Окрім того, інноваційна діяльність підприємства, тобто його здатність розробляти та впроваджувати суто нові неординарні технічні та маркетингові технологічні рішення, сприяє забезпеченню ефективності залучення фінансових ресурсів як внутрішні, так і зовнішніх (від держави, вітчизняних та іноземних інвесторів), а також збільшувати прибутковість від власної діяльності, залучаючи якомога більше клієнтського контингенту, який готовий оцінити якість товару та купувати у подальшому на постійній основі.

Можна зазначити, що розвиток бізнес-процесів в контексті інновацій розглядалося великою кількістю науковців. Отже, в табл. 1.4 досліджено трактування поняття «бізнес-процес» з точки зору вітчизняних та зарубіжних вчених.

Таблиця 1.4 - Підходи до трактування поняття «цифровізація бізнес-процесів»

Вчені	Тлумачення
1	2
Дергачова В.В., Воржакова Ю.В. та Хлебинська О,І. [12, с. 60-67]	Цифровізація бізнес-процесів – це оптимізація наявного ресурсного потенціалу, витрат робочого часу та підвищення ефективності виконання бізнес-процесів, і відповідно, підвищення ефективності господарської діяльності.

Продовження таблиці 1.4 - Підходи до трактування поняття «цифровізація бізнес-процесів»

Вчені	Тлумачення
1	2
Павловський М.В., Гацька Л.П., Завадська О.М. [13]	Цифрова трансформація бізнес-процесів – це процес впровадження інноваційних технологій у всі аспекти бізнесу, від щоденних операцій до прийняття стратегічних рішень.
Євтушенко Н., Хлевицька Т., Насад Н.[14, с.218-229]	Цифровізація бізнес-процесів – це процес, який передбачає фундаментальну реорганізацію та перегляд існуючих обмежень.
Яценко В. В. [15]	Цифровізація бізнес-процесів – це підхід передбачає не тільки установку сучасного обладнання або програмного забезпечення, але й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративній структурі, зовнішніх комунікаціях.
Норвезький університет науки і технологій [16]	Цифровізація бізнес-процесів – це процес виконання тих самих завдань або продуктів, що й раніше, але тепер за допомогою цифрових технологій.
Kubrak K., Milani F., Nava J.[17]	Цифровізація бізнес-процесів – це покращення бізнес-процесів за допомогою розуміння того, як можливості цифрових технологій можуть уможливити перепроектування бізнес-процесів.
Яценко В. В. [15]	Цифровізація бізнес-процесів – це підхід передбачає не тільки установку сучасного обладнання або програмного забезпечення, але й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративній структурі, зовнішніх комунікаціях.

З вищезазначених визначень поняття «цифровізація бізнес-процесів» ми дійшли до того, що, на нашу думку, цей процес являє собою «поєднання всіх фінансових, маркетингових, інноваційних, виробничих, збутових та інвестиційних механізмів, які допомагають генерувати всією управлінською, резервною, трудовою, партнерською та клієнтською сферами впливу на функціонування структурно-організаційної бази підприємства та, застосовуючи інтернет-можливості та впроваджуючи цифрові технології, робота яких базується на альтернативних джерелах енергії, забезпечувати попит на продукцію чи послугу та отримувати прибутки».

Цифровізація бізнес-процесів, безпосередньо, відбувається за допомогою інноваційних технологій. Отже, в табл. 1.5 зазначено основні різновиди цифровізації бізнес-процесів.

Таблиця 1.5 - Різновиди цифровізації бізнес-процесів

Вид цифрових технологій	Сутність	Сфери використання
3D-принтер	Технологія тривимірного 3D-принтер нещодавно з'явилася як перспективна інновація, яка використовує цифрові дані для створення різних типів твердих і напівтвердих харчових продуктів.	Створення «макету» упаковки.
Великі дані	Технологія відноситься до надзвичайно великих і складних наборів даних, які не можуть бути проаналізовані або оброблені традиційними методами.	Моніторинг якості молока.
Інтернет речей	Технологія відноситься до мережі фізичних пристроїв, транспортних засобів, приладів та інших фізичних об'єктів, у які вбудовано датчики, програмне забезпечення та підключення до мережі, що дозволяє їм збирати та обмінюватися даними.	Одяг із підтримкою RFID, промислові машини і транспортні системи.
Штучний інтелект	Технологія відноситься до мережі фізичних пристроїв, транспортних засобів, приладів та інших фізичних об'єктів, у які вбудовано датчики, програмне забезпечення та підключення до мережі, що дозволяє їм збирати та обмінюватися даними.	Покращення процедурних операцій, які обробляються програмованими логічними контролерами (ПЛК).
Блокчейн	Відкритий розподілений реєстр, у якому можна ефективно й достовірно записувати транзакції між двома сторонами на постійній основі.	Аутентифікація та відстеження продуктів у ланцюжку поставок протягом декількох років.
Цифрові двійники	Технологія для реплікації та реагування на оперативні дані, що відбуваються десь в іншому місці.	Промислова автоматизація для моніторингу та моделювання реальних активів з використанням даних з активу.
Мікросервіси	Технології, які зосереджені на робочих клітинах і модульній функціональності.	Хмарні платформи, перепрофілювання машин в цеху.

Джерело: [18, с.946]

З вищенаведеної інформації спостерігаємо, що цифровізація бізнес-процесів постійно розвивається та набуває нових обертів. Впровадження нових технологій у виробничу сферу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та сприятиме уникненню настання ймовірного банкрутства в майбутньому.

Окрім основних різновидів цифровізації бізнес-процесів існують також принципи, які регламентують особливості впровадження інновацій на підприємство та характеризують їх функціональну роль в організаційній структурі фірми. У рис. 1.6 наведено основні принципи цифрової трансформації.

З рис. 1.6 можна назвати основні принципи, які керують і направляють цифровізацію бізнес-процесів підприємства: адаптація бізнесу до особливостей економіки, організаційний динамізм, баланс та постійне удосконалення. Всі вони висвітлюють головні нюанси взаємовідносин керівництва з працівниками та спрощують багато процесів на підприємстві, забезпечуючи прозорість всіх операцій за допомогою постійного моніторингу взаємозв'язків усіх сфер діяльності фірми.

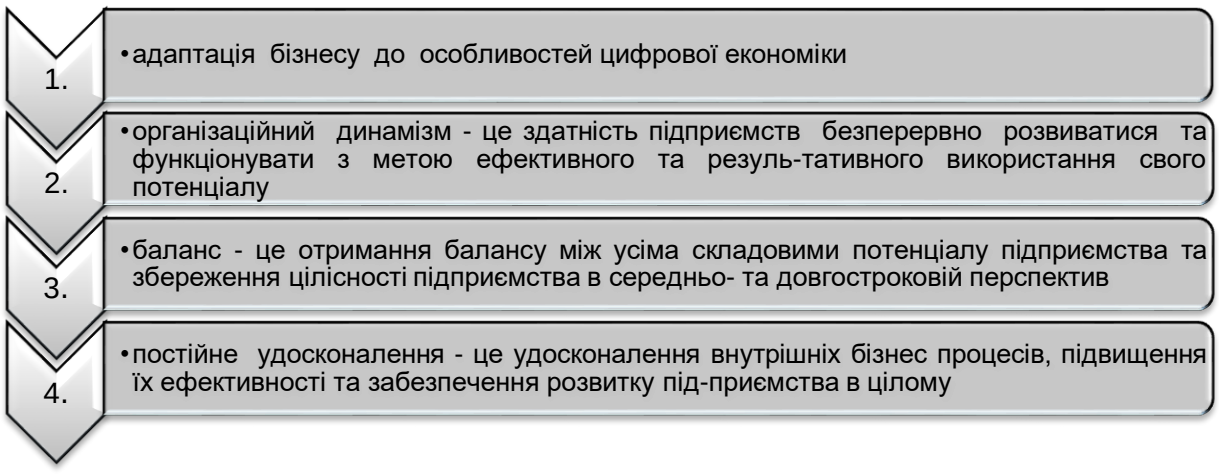


Рисунок 1.6 - Основні принципи цифровізації бізнес-процесів в контексті підприємства

Тож, можна зробити висновок, що із технологічним розвитком актуальності поступово набуває розгляд цифровізації бізнес-процесів підприємства, їх різновидів та принципів, які ґрунтовно впливають на якість і час інноваційної інтеграції людської праці із технологіями. Вчасна модернізація допоможе підприємству своєчасно запобігти банкрутству, сприятиме зростанню конкурентоспроможності та прибутковості в майбутньому.

На сьогоднішній день актуальності набуває точна оцінка і своєчасне розпізнання ймовірності настання банкрутства. В умовах війни особливості виявлення банкрутства потребують змін у законодавчих актах, посилаючись на наявність фізичних руйнувань, розірвання партнерського співробітництва, руйнування ліній збуту товарів і послуг, втрати інвестиційних вливань, інфляційні негативні процеси з національною валютою та розробкою інноваційних технологій.

У сучасних реаліях наявні вітчизняні та зарубіжні методи розрахунку прогнозу настання ймовірного банкрутства на українському підприємстві. Серед вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства можна назва наступні: О.О. Терещенко, А.В. Матвійчука.

Серед зарубіжних моделі Е. Альтмана, Р. Ліса, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера, Г. Тішоу, І. Бланка, Р. Фрая, коефіцієнт У. Бівера.

Також розглядають методики визначення ймовірності банкрутства на державний підхід та науковий підхід. Державний підхід проявляється в аналізі фінансового стану підприємства, його спроможності до самофінансування та залучення інвестицій.

На відміну від державного підходу науковий підхід являє собою надання авторських моделей, які розроблені науковцями на основі досліджень взаємозв’язків між показниками та особливості економічної системи загалом.

У табл. 1.6 надані моделі визначення ймовірності настання банкрутства, які були розроблені зарубіжними та вітчизняними вченими, а також державну методику прогнозування цього явища.

Таблиця 1.6 - Моделі розрахунку ймовірності настання банкрутства на підприємстві

Назва	Модель	Переваги	Недоліки	Значення
Вітчизняні моделі				
Модель О.О. Терещенко	Z=1,5*X1+0,08*X2+10*X3+5*X4+0,3*X5+0,1*X6	Вона зручна у використанні; підходить для аналізу українських підприємств; враховує галузеві особливості.	Немає розширеної класифікації фінансового стану; потребує додаткового аналізу показників фінансової стійкості.	Z<0 – напівбанкрут 0 < Z < 1 – існує загроза банкрутства; 1 < Z < 2 – фінансова стійкість порушена; Z > 2 – банкрутство не загрожує.
Модель А.В. Матвійчука	Z=0,033×X1+0,268×X2+0,045×X3–0,018×X4–0,004×X5–0,015×X6+0,702×X7	Більше адаптована під реалії українських підприємств.	Складнісnь розрахунку показників.	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан; Z < 1,104 – загроза фінансової кризи.
Модель А.В. Матвійчука	Z=0,033×X1+0,268×X2+0,045×X3–0,018×X4–0,004×X5–0,015×X6+0,702×X7	Більше адаптована під реалії українських підприємств.	Складнісь розрахунку показників.	Z > 1,104 – низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан; Z < 1,104 – загроза фінансової кризи.
Зарубіжні моделі				
П’ятифакторна модель Е. Альтмана адаптована	Z=1,2*X1+1,4*X2+3,3*X3+0,6*X4+0,998*X5	Простота в розрахунках та послідовність проведення аналізу.	Український облік відрізняється від західного; фондовий ринок України недостатньо розвинений; тільки на великих підприємствах; ця модель не дозволяє врахувати коливання акційних курсів.	Z<1,23 – висока ймовірність банкрутства у найближчі 2-3 роки; Z>1,23 – ймовірність банкрутства дуже низька.
Модель Спрінгейта	Z=1,03*A+3,07*B+0,66*C+0,4*D	Точність розрахунків становить понад 90%.	Модель орієнтована на підприємства США і Канади; коефіцієнти розраховуються в доларах; модель спрямована на розрахунок кредитоспроможності підприємства.	Z<0 – напівбанкрут 0 < Z < 1 загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію; 1 < Z < 2 – фінансова стійкість порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує; Z > 2 – підприємство є фінансово стійким, банкрутство не загрожує.

Продовження таблиці 1.6 - Моделі розрахунку ймовірності настання банкрутства на підприємстві

Назва	Модель	Переваги	Недоліки	Значення
Зарубіжні моделі				
Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу	Z=0,53*A+0,13*B+0,18*C+0,16*D	Простота розрахунку.	Модель застосовується тільки для підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах.	Z<0,2 – висока ймовірність банкрутства; Z=0,25 – критичне значення показника; Z>0,3 – добрі довгострокові перспективи, ймовірність банкрутства дуже низька.
Дискримінантна модель Р. Ліса	X=0,063*A+0,092*B+0,057*C+0,001*D	Простота в розрахунках.	Модель орієнтована на закордонні підприємства, модель створювалася з урахуванням західного розвитку.	Z нижче за 0,037 – висока загроза банкрутства.
Державна методика розрахунку банкрутства				
Назва	Основні показники			
Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки	• Динаміка активів підприємства; • динаміка дебіторської заборгованості; • динаміка власного капіталу підприємства; • динаміка зобов'язань підприємства; • дохідності активів; • динаміка фінансових результатів; • факторний аналіз валового прибутку (збитку); • структура та динаміка операційних витрат за економічними елементами; • структура та динаміка витрат підприємства; • структура доходів підприємства.			

Джерело: [20,21,22,23]

З табл. 1.6 можна побачити, що існують різні методики розрахунку ймовірності настання банкрутства на вітчизняному підприємстві, шляхом застосування однієї із них.

Для ефективного вирішення питання банкрутства на українському підприємстві необхідно спиратися не тільки на вітчизняний досвід, а й на

зарубіжний. Нами було розглянуто досвід європейських країн, тобто заходи, які були задіяні. Для цього, насамперед, на рис. 1.7 ми розглянули щоквартальну кількість реєстрацій нових підприємств і оголошень про банкрутство в ЄС на період 2015-2023 рр..

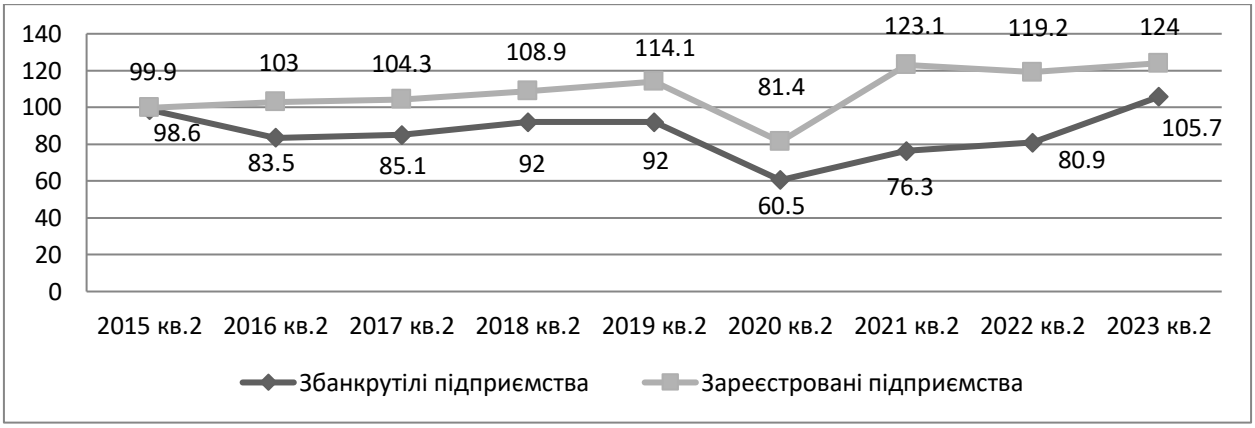


Рисунок 1.7 - Щоквартальна кількість реєстрацій нових підприємств і оголошень про банкрутство в ЄС на період 2015-2023 рр.

З рис. 1.7 спостерігаємо, що кількість реєстрацій нових підприємств і оголошень про банкрутство в ЄС на період 2015-2023 рр. збільшення пропорційно збанкрутілих підприємств з 98,6 до 105,7 та зареєстрованих підприємств з 99,9 до 124 одиниць.

На рис. 1.8 показано динаміку послуг з розміщення та харчування на період 2015-2023 рр.. У сфері розміщення та харчування кількість компаній, що збанкрутували, зросла на 23,9%, що в першу чергу пов'язано з проблемами, пов'язаними з економічною кризою.



Рисунок 1.8 - Щоквартальна кількість реєстрацій нових підприємств і оголошень про банкрутство в ЄС на період 2015-2023 рр.

Нами було розглянуто досвід боротьби з банкрутством підприємств у Німеччині. На рис. 1.9 показана динаміка банкрутства в Німеччині станом на 2022-2023 рр.. Загалом спостерігаємо збільшення кількості збанкрутілих компаній з 1154 до 1548.

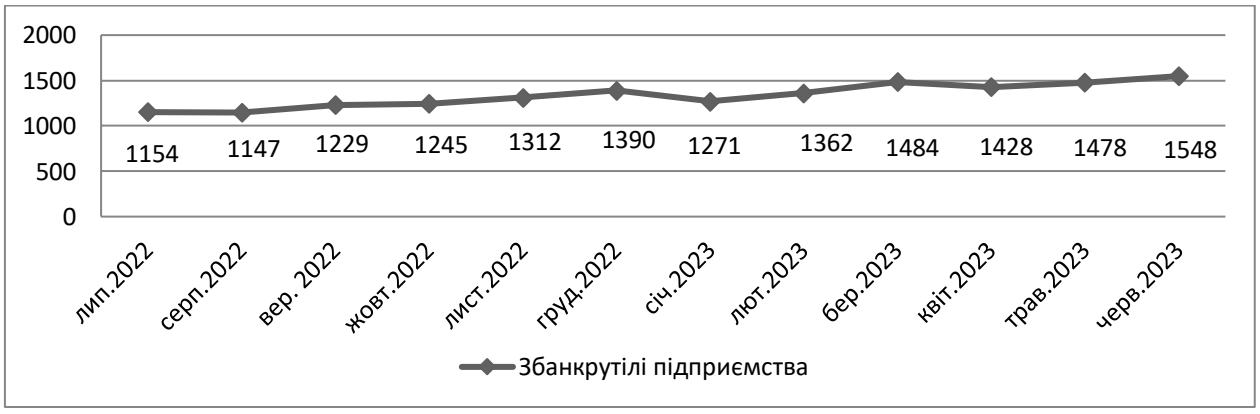


Рисунок 1.9 - Динаміка збанкрутілих підприємств у Німеччині станом на 2022-2023 рр.

Німецький кодекс про неплатоспроможність та Європейський регламент провадження у справах про банкрутство (2015/848) є основними законодавчими актами, що регулюють провадження у справах про неплатоспроможність у Німеччині. Крім того, 1 січня 2021 року в Німеччині набув чинності Закон про подальший розвиток законодавства про реструктуризацію та неплатоспроможність (SanInsFoG). Цей закон вніс ряд

змін до Кодексу Німеччини з питань неплатоспроможності та одночасно ввів Закон про рамки стабілізації та реструктуризації компаній (StaRUG). StaRUG передбачає статут відповідно до німецького законодавства для процедури превентивної реструктуризації до неплатоспроможності. Метою цього закону є посилення позасудової реорганізації та реструктуризації товариств з метою уникнення процедури банкрутства.

Порушення провадження у справі про неплатоспроможність завжди передбачає подання заяви про неплатоспроможність. Таке клопотання може подати як неплатоспроможний боржник, так і кредитор. Заява про неплатоспроможність повинна ґрунтуватися на наявності підстави для порушення провадження у справі про неплатоспроможність. В іншому випадку суд не буде відкривати провадження у справі про банкрутство.

На відміну від цього, процедури реструктуризації за СтаРУГ ініціюються подачею боржником звіту до суду з реструктуризації та одночасним існуванням неминучої неліквідності з боку компанії.

У табл. 1.7 вказані основні правові причини неплатоспроможності підприємства у Німеччині.

З вищенаведеної таблиці 1.7 можна зазначити, що за німецьким законодавством існують такі причини порушення провадження у справі про неплатоспроможність: неліквідність, надмірна заборгованість та неминуча неліквідність. Якщо клопотання про порушення провадження у справі про неплатоспроможність боржника може ґрунтуватися на будь-якій з цих трьох підстав, то клопотання кредитора про порушення провадження у справі про неплатоспроможність не може ґрунтуватися на неминучій неліквідності.

Таблиця 1.7 - Причини неплатоспроможності підприємства у Німеччині

Причина	Тлумачення
Неліквідність	Виникає, якщо боржник не в змозі виконати свої зобов'язання по виплатах. Боржник вважається неліквідним, якщо він не в змозі сплатити не менше 90% належних йому зобов'язань протягом наступних 3 тижнів. Крім того, неліквідність також презюмується, як правило, якщо боржник припинив здійснювати платежі.
Надмірна заборгованість	Надмірна заборгованість як підстава для подання заяви про неплатоспроможність застосовується лише до юридичних осіб (товариств з обмеженою відповідальністю, акціонерних товариств та порівнянних осіб). Згідно з німецьким законодавством, надмірна заборгованість виникає, якщо активи боржника (виходячи з ліквідаційної вартості) більше не покривають його зобов'язання за ліквідаційним сценарієм (балансовий тест). На додаток до цього, надмірна заборгованість вимагає від боржника відсутності позитивного прогнозу занепокоєння. Виходячи з припущення, що ефекти від заходів реструктуризації ймовірні, інтегрований фінансовий план, заснований на життєздатній концепції реструктуризації, повинен показати, що боржник матиме достатньо ліквідності для виконання своїх платіжних зобов'язань протягом наступних 12 місяців.
Неминуча неліквідність	Означає, що швидше за все, ніж ні, боржник не зможе виконати свої зобов'язання по виплаті в найближчому майбутньому. Для того, щоб довести неминучу неліквідність, боржник повинен представити план ліквідності, що показує відсутність ліквідності протягом періоду, який повинен включати наступні 24 місяці. Тільки боржник може використовувати неминучу неліквідність як підставу для звернення за неплатоспроможністю як захід реструктуризації.

Джерело: [26]

Процедури банкрутства, як правило, поділяються на дві стадії - попереднє провадження у справі про неплатоспроможність та (фактичне/відкрите) провадження у справі про неплатоспроможність.

Попереднє провадження у справі про банкрутство полягає в тому, що після подання заяви про неплатоспроможність компетентний суд («суд з питань неплатоспроможності» при місцевому суді) призначає заходи щодо захисту активів боржника (наприклад, призначення попереднього арбітражного керуючого, зупинення виконання/звернення стягнення тощо). Попередній арбітражний керуючий також повідомляє до суду у справах про

неплатоспроможність у разі дотримання вимог щодо відкриття провадження у справі про неплатоспроможність.

Боржник, як правило, залишається у володінні на попередньому етапі. У разі необхідності арбітражний суд може прийняти рішення про передачу права управління та розпорядження активами боржника попередньому арбітражному керуючому. При цьому попередній арбітражний керуючий має майже ті ж повноваження, що і арбітражний керуючий. Попереднє провадження зазвичай триває від 6 до 12 тижнів і призводить до відкриття провадження у справі про неплатоспроможність, якщо вимоги виконуються.

Після прийняття судом у справах про неплатоспроможність рішення про відкриття провадження у справі про банкрутство право управління та розпорядження активами боржника переходить до арбітражного керуючого, який отримує повний контроль над бізнесом та активами боржника. Дії щодо примусового виконання/звернення стягнення залишаються призупиненими. Поточні судові процеси автоматично призупиняються, але можуть бути продовжені арбітражним керуючим, якщо це доречно для майна неплатоспроможності. Арбітражний керуючий продовжить господарську діяльність боржника, якщо це розумно і можливо, або ліквідує компанію. Спосіб реалізації активів боржника (наприклад, ліквідація, операція з акціями, операція з активами, реструктуризація) повинен бути узгоджений між арбітражним керуючим, комітетом кредиторів/кредиторів та судом у справах про неплатоспроможність. Арбітражний керуючий зобов'язаний пред’являти та забезпечувати виконання вимог боржника. Арбітражний керуючий зобов'язаний прагнути до найкращої реалізації в інтересах кредиторів.

Будь-які судові накази про попередні заходи захисту та про відкриття провадження у справі про неплатоспроможність повинні оголошуватися публічно в базі даних. Однак у виняткових випадках під час попереднього провадження у справі про банкрутство Суд з питань неплатоспроможності може утриматися від публічного оголошення.

Крім звичайного (попереднього) провадження у справі про неплатоспроможність, також можна здійснювати (попереднє) провадження у справі про неплатоспроможність у сфері самостійного управління (боржника у володінні). В принципі, процедура провадження у справі про банкрутство при самостійному управлінні мало чим відрізняється від звичайного провадження, описаного вище. Основна відмінність полягає в тому, що боржник (тобто його менеджмент) залишається відповідальним, а суд у справах про неплатоспроможність призначає зберігача (Sachwalter) для нагляду за боржником. Право управління та розпорядження активами боржника залишається за боржником. Самостійне адміністрування часто використовується для великих компаній, придатних для реструктуризації, якщо ноу-хау керівництва необхідне для продовження управління бізнесом. У таких випадках план неплатоспроможності часто використовується для реалізації заходів з реструктуризації або корпоративної угоди. Однак плани банкрутства не обмежуються самоуправлінням.

Тож, з вищевикладеного можна зробити висновок, що на даний момент і в Німеччині збільшилася кількість збанкрутілих підприємств. За допомого кодекс про неплатоспроможність та Європейський регламент провадження у справах про банкрутство регулює втрату платоспроможності підприємств. Існує дві стадії процедури банкрутства: попереднє провадження у справі про неплатоспроможність та (фактичне/відкрите) провадження у справі про неплатоспроможність. Окрім того, крім провадження у справі про неплатоспроможність також впроваджується самостійне врядування. Воно відрізняється тим, що боржник залишається відповідальним, а суд у справах про неплатоспроможність призначає зберігача (Sachwalter) для нагляду за боржником.

1.3 Сутність та принципи цифровізації бізнес-процесів підприємства

В останні століття технологічний розвиток набув свого апогею. Із розвиток цифровізаційних процесів виникає потреба у якісній і кількісній оцінці бізнес-процесів. Зростає потреба в розгляді та оцінці показників ефективності бізнес-процесів підприємства. Для цього застосовують якісний аналіз і кількісний аналіз фінансових показників господарської діяльності підприємства.

Якісний аналіз – це фінансовий аналіз, який характеризує якість кожної сфери діяльності підприємства, розкриваючи прогалини у вузьких специфічних напрямках роботи певного відділу або цеху промислового підприємства та наявність зайвих функціональних можливостей у бізнес-процесах загалом.

До якісного аналізу можна віднести наступні показники: відношення до споживачів; рівень культури організації продажу товарів; навички і вміння здійснення управлінських операцій; рівень знань про товари, конкурентів, логістичні процеси [27].

Кількісний аналіз – це фінансовий аналіз, який розкриває числові значення рівня стану різноманітних бізнес-процесів, які виконують функції управління категоріями, планування логістики, здійснення закупівель, виконання логістики, управління продажами, та подається у вигляді фінансових показників для формування стратегії розвитку підприємства та прогнозування на короткострокову та довгострокову перспективи.

До кількісного аналізу можна віднести такі показники як: за результатом (продажі, прибуток, величина товарообороту на одного покупця, кількість замовлень та інші дані), за рівнем активності (кількість всіх контактів, кількість контактів з одним клієнтом, кількість пропозицій), комбіновані (за результатом і активністю, за компенсацією і втратами) [27].

Розглянемо основні методики аналізу якісного і кількісного підходів бізнес-процесів для кращого розкриття якісного аспекту функціонування всіх ланок підприємства. На рис. 2.0 показано методики якісного та кількісного аналізу.



Рис. 1.10 Види методик якісного та кількісного аналізу результативності бізнес-процесів

З рис. 1.10 бачимо, що до основних методик визначення якісного і кількісного аналізу бізнес-процесів можна назвати наступні: SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз входів та виходів, аналіз функцій; аналіз ресурсів, аналіз процесу на відповідність типовим та/або нормативним вимогам, імітаційне моделювання, аналіз проблем процесу і ранжирування процесів, аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів. Всі ці методики якнайкраще описують рівень роботи головних механізмів бізнес процесів на підприємстві.

Якнайкраще описує ефективність бізнес-процесів збалансована система показників. Можна сказати, що вона є інструментом управління ефективністю стратегії і оформляється як структурований звіт, який використовується для відстеження виконання діяльності персоналом і моніторингу наслідків [28].

Вперше її опублікував в статті доктор Роберт Каплан і доктор Девід Нортон в 1992 році, а офіційно у вигляді книги в 1996 році. І газета, і книга привели до її широкого успіху. Цікаво, що хоча Каплан і Нортон опублікували першу статтю, Арт Шнайдерман посилався на статтю дещо раніше і вважається творцем збалансованої системи показників [29]. У табл.

1.8 показані показники збалансованої системи показників підприємства, які характеризують ефективність бізнес-процесів.

Таблиця 1.8 - Основні показники збалансованої системи показників підприємства

Показники	Опис функціональної характеристики
Рентабельність інвестицій (ROI)	Характеризує обсяг інвестиційних вливань у підприємство та його інвестиційну привабливість для потенційних інвесторів.
Рентабельності активів (ROA)	Надає оцінку достатності або нестачі капіталу підприємства для ведення власної діяльності.
Рентабельність чистих активів (RONA)	Виражає спроможність підприємства генерувати прибутковість на поточний період, ґрунтуючись на засадах впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.
Показник доданої вартості потоку грошових коштів (CVA)	Визначає об'єктивну ситуацію, яка пов'язана із наданням порівняння обсягів планових грошових потоків із звітними показниками на даний період, виявляючи певні недоліки в надмірну кількість витрат і негаразди із поверненням інвестиційних вливань у вигляді грошових потоків.
Частка нематеріальних активів у сумарних активах (RIA)	Характеризує обсяг нематеріальних активів у загальній частці активів.
Коефіцієнт оновлення основних засобів (FAR)	Показує спроможність основних засобів оновлюватися за певний проміжок часу.
Коефіцієнт зносу основних засобів (WTC)	Відображає рівень зносу основних засобів на певну вартісну одиницю.

Джерело: авторська розробка

З вищенаведеної таблиці 1.8 можна зробити висновок про те, що показники збалансованої системи показників підприємства можуть якнайточніше висвітлити особливості функціонування та розвитку підприємства в розрізі внутрішніх економічних процесів та розкрити реальну економічні процеси, які відбуваються у суб'єкта господарювання. Окрім того, забезпечити якісний моніторинг обсягів фінансових ресурсів та забезпечити прозорість взаємовідносин всіх ланок підприємства.

Отже, можна зробити висновок про те, що існують різні підходи до аналізу цифровізації бізнес-процесів та їх злагодженої роботи в організаційно-структурній системі менеджменту підприємства. Повний та широко місткий аналіз дає змогу визначити та охарактеризувати повноцінно поточний стан всіх сфер діяльності суб'єкта господарювання та визначити слабкі місця у керівництві бізнес-процесів для того, щоб надати дієві рекомендації з метою підсилити конкурентоспроможність підприємства та його ресурсозабезпеченість під впливом чинників сьогодення.

Висновки до розілу 1

У розділі 1 було розглянуто сутність фінансової кризи. Зазначено основні етапи настання фінансової кризи на підприємців: криза ліквідності, криза платоспроможності, криза прибутковості, загроза втрати фінансової стійкості та банкрутство. Також було розглянуто та охарактеризовано деталізовано стадії фінансової кризи. Окрім того, визначено сутність антикризового фінансового управління та його особливості. Визначено основні елементи антикризового управління: система управління, комплексний (системний) характер, підвищення внутрішнього контролю, гнучкість управління, підвищення довіри зацікавлених сторін, оптимізація ресурсів та створення культури ризиків. Виокремлено основні причини виникнення кризи на підприємстві. Зазначено класифікацію ознак світової фінансових криз. Виділено макроекономічні показники економічно-фінансових криз. Розглянуто основні завдання концепції антикризового управління суб'єкта господарювання.

Виокремлено основні причини, які впливають на банкрутство вітчизняних підприємств на всіх періодах незалежності України. Було розглянуто заяву про банкрутство в місцевих господарських судах на період 2020-2024 рр.. Надано визначення поняттю «банкрутство». Зазначено об'єкт

банкрутства, боржникта кредитори. Наведено основні види банкрутства та їх тлумачення.

Було охарактеризовано підходи до трактування поняття «цифровізація бізнес-процесів». Досліджено різновиди цифровізації бізнес-процесів. Виокремлено основні принципи цифровізації бізнес-процесів в контексті підприємства. Далі було наведено моделі розрахунку ймовірності настання банкрутства на підприємстві. Було відображено основні статистичні дані про банкрутство в ЄС. Досліджено основні принципи, методики та показники цифровізації на підприємстві.

2 ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

«Станом на поточні події важливості набуває розгляд організаційно-економічної структури молочного підприємства. Можна зазначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції [29]. Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт - закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м’який приємний смак і виняткову користь для організму. ТДВ «Яготинський маслозавод» першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. На сьогодні ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає 36 видів молочної продукції» [30].

Уповноважені особи: Приліпко Ігор Леонідович.

Адреса: вулиця Шевченка, 209, Яготин, Київська обл., Україна, 07701

Код ЕГРПОУ: 00446003.

Дата реєстрації: 25.03.1996 (27 років 5 місяців).

Розмір статутного капіталу: 3796716,00 грн.

Форма власності: недержавна власність.

До видів діяльності підприємства із зазначенням найменування коду за КВЕД відносять:

Основний

0.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру;

Інші

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [31].

Товариство складає фінансову звітність на основі принципу безперервності. Згідно з оцінкою персоналу на 2022 рік підприємство зробило висновок про те, що не буде припиняти власну діяльність. Управлінський персонал вбачає загрозливим фактором для подальшої діяльності наявність економічної кризи. Було досліджено, що коронавірусна інфекція ніяким чином не вплинула на фінансовий стан товариства з додатковою відповідальністю, а саме:

- умови контрактів не змінювались;
- умови договірних умов не порушувались;
- скорочення робочого часу працівників не здійснювалося;
- знецінення активів, включаючи запаси не відбулося.

Воєнні дії на даний період найбільше впливають руйнівні ракетні та артилерійські удари по інфраструктурі. Незважаючи на цей фактор, на підприємстві відбулося збільшення працівників з 932 до 982 особи у 2021 році. У цьому ж році жінок на керівних посадах становило 73 особи, що становить 8,6%. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працювали за сумісництвом склало 4 людини. Працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) або яким була занижена норма робочого часу не було у 2021 році. Зазначимо, якщо порівнювати 2022 рік з 2023 роком, то чисельність працівників збільшилася з 900 до 921 працівника,

що становить позитивні зміни під час війни. У 2024 році кількість працівників склало 928 робітників, що є більшим за попередній рік.

Для успішної оцінки фінансового стану підприємства спочатку розглянемо та охарактеризуємо динаміку загальних показників, які дають при проведенні фінансового стану підприємства об'єктивну оцінку його платоспроможності (табл. 2.1). Дані наведені у додатках А, Б, В, Г, Ґ, Д, Е, Є, Ж, З.

Таблиця 2.1 - Аналіз загальних показників Групи компаній «Молочний альянс» за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення	
					+/-	%
Приватне акціонерне товариство «Молочний альянс»						
Чистий прибуток	294911	218106	307098	2918	-291993	-99%
Оборотні активи	1813024	1602247	1983883	50556	-1762468	-97%
Необоротні активи	1027774	887340	811727	69843	-957931	-93%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5272872	5439872	6143771	6522	-5266350	-100%
Власний капітал	1357056	848775	1156280	100364	-1256692	-93%
Поточні зобов'язання	955431	1081847	1075064	11489	-943942	-99%
Довгострокові зобов'язання	528311	558965	564266	8546	-519765	-98%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4370577	4929441	4982716	5130	-4365447	-100%
Валовий прибуток	907295	510431	1161055	1392	-905903	-100%
Інші операційні доходи	2342	2625	1616	61871	59529	2542%
ТДВ «Яготинський маслозавод»						
Чистий прибуток	129547	0	155639	255160	125613	97%
Оборотні активи	1027446	1142041	1604930	1717107	689661	67%
Необоротні активи	521959	432579	424089	447473	-74486	-14%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3166323	3103661	3736091	4857266	1690943	53%
Власний капітал	592784	529401	685040	940195	347411	59%
Поточні зобов'язання	755170	797645	1090084	985069	229899	30%
Довгострокові зобов'язання	201451	247574	253895	239316	37865	19%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2657868	2784504	3090847	3979309	1321441	50%
Валовий прибуток	508455	319157	645244	877957	369502	73%
Інші операційні доходи	3332	23650	47017	19109	15777	473%

Джерело: [32]

Аналізуючи показники фінансового стану АТ «Молочний альянс» за період 2020-2023 рр. (табл. 2.1) ми можемо бачити зростання інші операційні доходи (2542%). Однак, показники валовий прибуток (-100%), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (-100%), чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (-100%), чистий прибуток (-99%), поточні зобов'язання (-99%), довгострокові зобов'язання (-98%), оборотні активи (-97%), необоротні активи (-93%) та власний капітал (-93%) різко зменшилися.

Проаналізувавши дані щодо фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» можемо зазначити, що відбулося зростання таких показників як: інші операційні доходи (473%), чистий прибуток (97%), валовий прибуток (73%), оборотні активи (67%), власний капітал (59%), чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (53%), Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (50%), Поточні зобов'язання (30%), довгострокові зобов'язання (19%). Однак, показник необоротні активи (-14%) різко зменшилися. Ці показники свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства, менеджмент компанії та залучення інноваційних технологій для підтримання фінансової діяльності підприємства.

Надання оцінки ефективності бізнес-процесів на молочному підприємстві відграє не найостаннішу роль для того, щоб країна функціонувала як на мікро, так і на макрорівнях. Ефективне управління бізнес-процесами є невід'ємною частиною забезпечення достатність фінансових ресурсів та формування конкурентних переваг підприємства.

Виокремимо той факт, що характеристика загальних показників допоможе глибше зрозуміти сутність та взаємозв'язок показників між собою і визначити джерела фінансування під час воєнного стану.

Надання оцінки ефективності бізнес-процесів на молочному підприємстві відграє не найостаннішу роль для того, щоб країна функціонувала як на мікро, так і на макрорівнях. Ефективне управління

бізнес-процесами є невід'ємною частиною забезпечення достатність фінансових ресурсів та формування конкурентних переваг підприємства.

Отже основними етапами оцінки бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» можна назвати наступні: [37, с. 294]

1) аналіз результативності бізнес-процесів на підприємстві: виокремлення бізнес-процесів, формування системи показників для оцінки, діагностика стану бізнес-процесів;
2) виокремлення проблемних і ключових бізнес-процесів: SWOT-аналіз бізнес-процесів (основних, допоміжних, забезпечуючих, розвитку), виявлення «вузьких місць» або точок розриву (метод Делфі, GAP-аналіз), виявлення бізнес-процесів, що забезпечують найбільшу кількість ключових чинників успіху (ABC-аналіз, експертне опитування);
3) оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів покращення: аналіз виробничого і ринкового потенціалу на основі запропонованої системи показників, виявлення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами;
4) вибір форм і методів удосконалення та економічне моделювання бізнес-процесів: розроблення стратегічних і тактичних цілей удосконалення бізнес-процесів, визначення параметрів та індикаторів досягнення заданих цілей, розроблення напрямів майбутніх перетворень, визначення способів і вибір форми вдосконалення бізнес-процесів;
5) розрахунок ефективності запропонованих заходів удосконалення: кількісна оцінка скорочення наявних витрат ресурсів, визначення мінімальних і максимальних значень ефективності бізнес-процесів, розрахунок інтегрального ефекту від запропонованих заходів удосконалення бізнес-процесів;
6) контроль над реалізацією заходів удосконалення: перевірка досягнення запланованих цілей, виявлення причин розбалансованості запланованих цілей і результатів, визначення невикористаних можливостей для

ефективного управління удосконаленням бізнес-процесів, коригування та уточнення напрямів і заходів удосконалення.

Дослідження рівня ефективності бізнес-процесів суб'єкта господарювання дозволяє об'єктивно оцінити стан функціонування підприємства в різних сферах діяльності і визначити основні проблеми. Нами було проведено оцінку ефективності цифровізації бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод». На першому етапі ми дослідили систему показників ефективності бізнес-процесів, яка зазначена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники ефективності бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» на період 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2020 рр.	
						+/-	%
Рентабельність інвестицій (ROI)	-1	0	-2	-1	-4	-3	477%
Рентабельності активів (ROA)	0,08	0,00	0,06	0,12	0,04	-0,04	-50%
Рентабельність чистих активів (RONA)	0,18	0,00	0,17	0,22	0,14	-0,04	-20,33%
Показник доданої вартості потоку грошових коштів (CVA)	326380	72171	17816	737549	4905441	4579061	1402,98%
Частка нематеріальних активів у сумарних активах (RIA)	0,336877059	0,274719615	0,209011843	0,206725092	0,253743186	-0,083133873	-24,68%
Коефіцієнт оновлення основних засобів (FAR)	0,25504309	0,051866145	0,046994951	0,096798201	0,195469947	-0,059573143	-23%

Джерело: [32]

З вищезазначених даних можна сказати що показники ефективності бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» значно погіршилися. Негативне значення станом на 2020-2024 рр. мали такі показники як: показник рентабельності активів (ROA) (-50%), частка нематеріальних активів у сумарних активах (RIA) (-24,68%), коефіцієнт оновлення основних засобів (FAR) (-23%), рентабельність чистих активів (RONA) (-20,33%). Позитивні значення мали показник доданої вартості потоку грошових коштів (CVA) (1402,98%) та рентабельність інвестицій (ROI) (477%).

На другому етапі ми зробили SWOT-аналіз бізнес-процесів для кращого розуміння рівня розвитку різних сфер на ТДВ «Яготинський маслозавод», зазначених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»

	Зовнішнє середовище підприємства	
	Можливості(O)	Загрози(T)
	1. Залучення нових партнерів. 2. Покращення іміджу компанії.	1. Зростання собівартості продукції. 2. Падіння курсу національної валюти.
Сила(S)	Поле SO	Поле(ST)
• Співпраця з надійними постачальниками та партнерами. • Широкий асортимент товару. • Ефективна система збуту. • Сучасні технології виробництва.	• Покращення іміджу підприємства за рахунок розвитку торгової марки.	• Можливість на укладення нових вигідних договорів з надійними постачальниками у разі зростання курсу валюти або собівартості продукції.
Слабкість (W)	Поле WO	Поле WT
• Великі транспортні витрати. • Слабке покриття території збутовою мережею. • Слабка комунікаційна мережа.	• Збільшення надходження коштів у підприємство за рахунок розширення діяльності частки вітчизняного ринку.	• Формування ефективної політики маркетингових комунікацій для зміцнення конкурентних позицій компанії.

Джерело: [32]

З вищезазначеної інформації можна побачити, що наступні загрози: зростання собівартості продукції та падіння курсу національної валюти. Серед можливостей спостерігається залучення нових партнерів і покращення іміджу компанії. Серед сильних сторін ми визначили співпрацю з надійними постачальниками та партнерами, наявність широкого асортименту товару, існування ефективної системи збуту та сучасної технології виробництва. Слабкими сторонами можемо зазначити наступне: великі транспортні витрати, слабке покриття території збутовою мережею та слабка комунікаційна мережа.

На третьому етапі було проаналізовано структуру пасивів ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2020-2024 рр. (рис. 2.0).



Рисунок 2.0 - Динаміка структури власного капіталу, поточних та довгострокових зобов’язань на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2024 рр.

На четвертому етапі нами було зроблено карту сприйняття марок/ брендів за критеріями «якість – ціна», де проаналізували ціни намолочну продукцію від ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році (рис. 2.1).

Для розгляду ринкового потенціалу продукції «Яготинське» серед іншої продукції конкуретнів компаній Danon та Активіа була розроблена карта сприйняття марок/брендів за критеріями «якість-ціна» за такими брендами як: Danon, Своя Лінія, Активія, Галичина, Дольче, Молокія Злагода та Старий Порицьк. За результатами виявили, що бренд «Яготинське» займає опосередковане місце через високу цінову політику, але при цьому товари відзначаються високою якістю через що мають попит на ринку. Тобто, можна сказати, що бренд «Яготинське» є конкурентоспроможним, порівнюючи його з іншими марками.

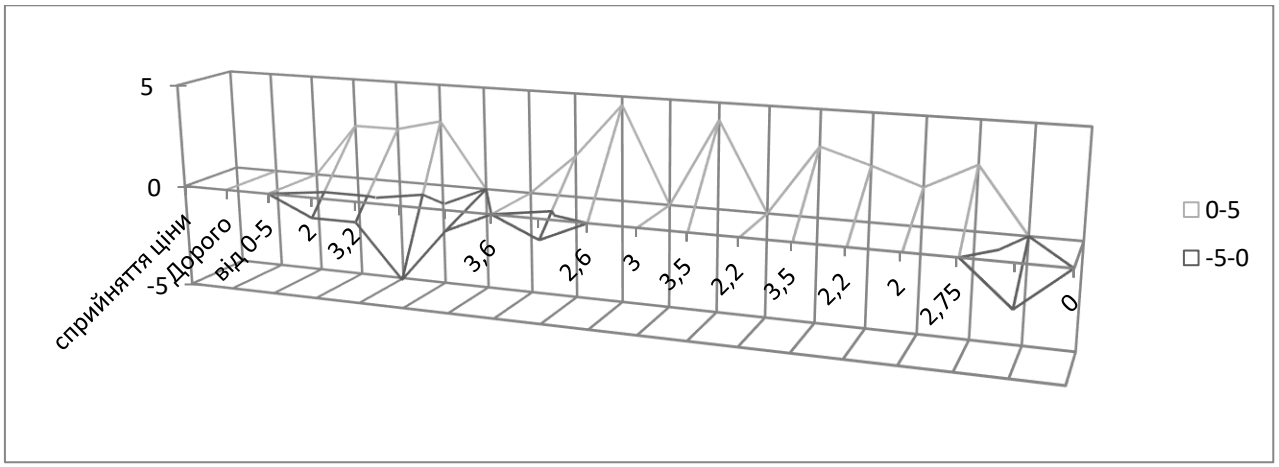


Рисунок 2.1 - Карта сприйняття марок/ брендів за критеріями «якість – ціна» на 2025 рік

На п’ятому етапі ми зробили економетричний аналіз, де проаналізували прибутковості діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» та визначили взаємозв’язок між такими показниками як валовий прибуток, чистий дохід та операційні витрати за допомогою методу найменших квадратів і оцінки регресійних коефіцієнтів, спрогнозували значення чистого прибутку за допомогою методу експоненційного згладжування на 2022 рік (формула 2.1, формула 2.2, та рис. 2.1) [40]:

(2.1)

$$\check{Y} = -151479{,}12 - 0{,}56x_{t2} + 0{,}47x_{t3}$$

З вищенаведеного можна спостерігати збільшення ціни одиниці товару на одну грн., при інших рівних умовах. У результаті це призведе до збільшення чистого прибутку на 0,56 тис. грн. на рік. Окрім того, збільшення валового прибутку на одну тис. грн. в місяць, при інших рівних умовах, призведе до збільшення операційних витрат на 0,47 тис. грн. на рік.

(2.2)

$$\check{\beta}_k^s = \check{\beta}_k * \frac{s_k}{s_y}$$

s_k - емпіричне середньоквадратичне відхилення k-го регресора,

s_y - емпіричне середньоквадратичне відхилення регресанда [40].

Бачимо, що 0,56>0,47, то з цього можна зробити висновок, що чистий прибуток на 0,19 разів більше впливає на операційні витрати, ніж валовий прибуток підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

З рисунку 2.2 можна сказати, що фактичний чистий прибуток зменшився на період 2020-2024 рр. з 129547 тис. грн. до 95563 тис. грн.. Прогнозні ж значення показника за методом експоненційного згладжування з врахуванням затухаючих факторів на період 2020-2025* рр. становили:

α = 0,3 - спостерігаємо зниження чистого прибутку з 129547 тис. грн. до 129720,1426 тис. грн.;

α = 0,5 - спостерігаємо зниження чистого прибутку з 129547 тис. грн. до 135165,625тис. грн.;

α = 0,7 - спостерігаємо зниження чистого прибутку з 129547 тис. грн. до 130135,5586 тис. грн..

Тож, можна зробити висновок, що прогнозні значення чистого прибутку порівняно з фактичними за методом експоненційного згладжування мають більш позитивні результати, ніж фактичні. Окрім того, можна зазначити, що при різних значеннях затухаючих факторів прогноз чистого прибутку у 2025 році коливається від 129720,1426 тис. грн. до 130135,5586 тис. грн..

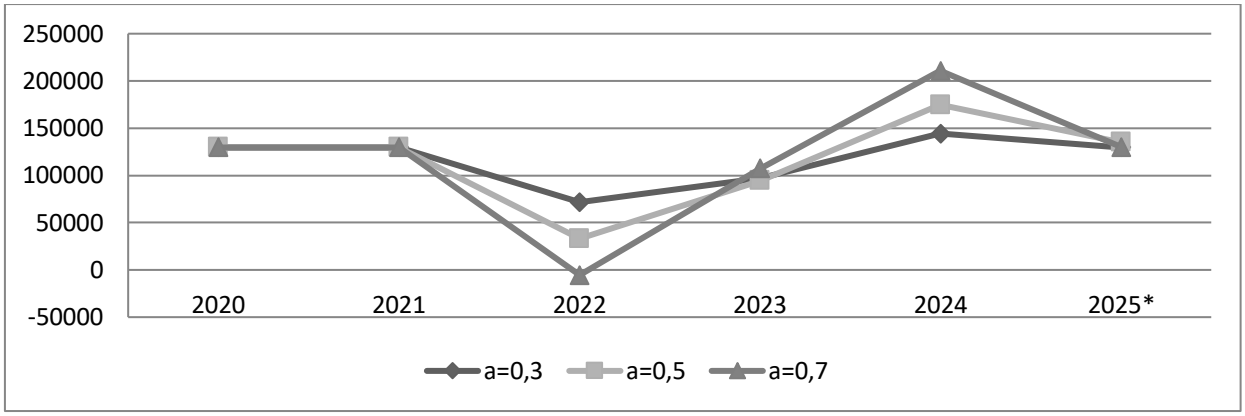


Рисунок 2.2 - Фактичні та прогнозні значення за методом експоненційного згладжування економічного показники чистий прибуток ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2020-2025* рр.

Отже, тепер перейдемо до оцінки саме рівня цифровізації бізнес-процесів на молочному підприємстві станом на 2024 рік, яка представлена у рис. 2.3. Аналіз цифровізації бізнес-процесів дасть змогу зрозуміти інтегрованість інновацій у різні сфери діяльності підприємства та перспективність розвитку цього напрямку в майбутньому.

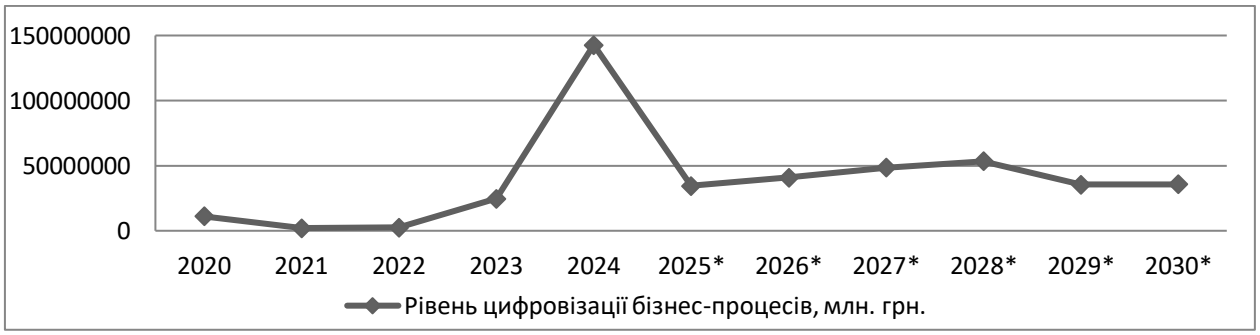


Рисунок 2.3 - Оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів ТДВ «Яготинський маслозавод» фактичні та прогнозні значення на період 2020-2030* рр.

За допомогою MS «Excel» було проаналізовано рівень цифровізації бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод». Визначено, що на період 2020-2024 рр. діджиталізованість є дуже високою і коливається у межах від

50-100% за шкалою оцінки цифровізації (табл. 3.1). За прогнозними значеннями на період 2025*-2030* рр. обсяг коштів вкладених у цифровізацію бізнес-процесів збільшиться з 11165468,73 млн. грн. і до 35660355,35 млн. грн..

Таблиця 3.1 – Шкала оцінки цифровізації

Оцінка цифровізації	Рівень цифровізації у %	Рівень цифровізації у гр.од.
Дуже погано	0-4%	0 грн. - 10000 грн.
Погано	5%-15%	10000 грн. - 50000 грн.
Добре	20-50%	50000 грн. - 1000000 грн.
Дуже добре	50-100%	1000000 грн. - більше

Джерело: [32]

Можна констатувати, що оцінка ефективності бізнес-процесів та рівень їх цифровізації на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2020-2024 рр. дала шанс побачити реальний фінансовий стан, ефективність бізнес-процесів, проблеми, можливості, слабкі та сильні сторони діяльності суб’єкта господарювання, ресурсозабезпеченість, заходи вирішення наявних негативних аспектів, вплив факторів на прибутковість у майбутньому фірми загалом.

2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

На сьогоднішній день необхідності набуває детальний розгляд фінансового стану підприємства для надання якісної оцінки стосовно фінансових показників та ситуації, яка, безпосередньо, пов’язана із господарською діяльністю ТДВ «Яготинський маслозавод». У табл. 2.2 надані дані щодо аналізу фінансової стійкості фірми.

Для кращого розуміння основних показників, які характеризують ресурсозабезпеченість молочного підприємства, розглянемо сутність таких понять як «фінансова стійкість», «платоспроможність», «рентабельність» та «ділова активність підприємства».

«Платоспроможність – це здатність юридичної чи фізичної особи своєчасно й повністю виконати свої платіжні зобов’язання» [33].

«Фінансова стійкість підприємства - його спроможність забезпечити фінансову діяльність за рахунок власних коштів, не допускаючи невиправданої кредиторської заборгованості» [34].

«Рентабельність - це відносний показник, а значить, зростання цього показника свідчить про зростання стійкості підприємства» [35].

«Ділова активність - це комплексна характеристика ефективності зовнішньої та внутрішньої діяльності підприємства, яка побудована на основі його кількісних та якісних показників та відображає ефективність використання всіх наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, нематеріальних, трудових), позицію на ринку, його імідж та економічний потенціал підприємства» [36].

Таблиця 2.2 - Показники оцінки фінансової стійкості підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2024 рр.

Назва показника	Рекомендоване значення	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024 р. до 2020 р., %
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,38	0,34	0,34	0,43	0,35	-8%
Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	0,62	0,66	0,66	0,57	0,65	5%
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансового ризику, фінансування)	>1,0	1,61	1,97	1,96	1,30	1,85	15%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,4	0,58	0,46	0,43	0,55	0,47	-19%
Коефіцієнт поточних зобов’язань	>0,5	0,79	0,76	0,81	0,80	0,86	9%

Продовження таблиці 2.2 - Показники оцінки фінансової стійкості підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2024 рр.

Назва показника	Рекомендоване значення	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024 р. до 2020 р., %
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	0,19	0,24	0,19	0,20	0,14	-26%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	0,07	0,08	0,16	0,29	0,13	86%
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	>1,0	0,62	0,51	0,51	0,77	0,54	-13%
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	<1,0	0,88	0,82	0,62	0,48	0,72	-18%
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	0,19	0,24	0,19	0,20	0,14	-26%

Джерело: [32]

Щодо динаміки інших показників, то протягом 2020-2024 р.: показник маневреності має задовільне значення із значенням минулого року (0,47); показник поточних і довгострокових зобов'язань станом на той же період має низьку частку поточних зобов'язань, що є нижчими значеннями, ніж у 2022-2023 рр.; за 4 роки коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами вище нормативного і становив зростання на 86%, тобто підприємство має достатній рівень забезпеченості власними оборотними коштами; коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2020-2024 рр. нижче нормативного, тобто підприємство має низьку фінансову стійкість. Відповідно, ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується погіршенням фінансового стану та не є платоспроможним протягом 2020-2024 рр..

Тож, враховуючи реалії сьогодення як негативний фактор, який впливає на діяльність підприємства, розглянемо дослідження структури джерел фінансування підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Структура джерел фінансування підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2024 рр.

Джерела фінансування	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024 р. до 2020 р.
Власний капітал, млн. грн.	592784	529401	685040	940195	815758	37,61%
частка, %	38,26%	33,62%	33,76%	43,44%	35,05%	-8,40%
Довгострокові зобов'язання	201451	247574	253895	239316	215351	6,90%
частка, %	13,00%	15,72%	12,51%	11,06%	9,25%	-28,84%
Поточні зобов'язання	755170	797645	1090084	985068	1296587	71,69%
частка, %	48,74%	50,66%	53,72%	45,51%	55,70%	14,29%
Всього	1549405	1574620	2029019	2164580	2327696	50,23%
частка, %	100%	100%	100%	100%	100%	0,00%

Джерело: [32]

За даними таблиці 2.3 можна зробити висновок, що із наявних показників бачимо зменшення обсягів фінансових ресурсів. Однак, у той же час структура джерел фінансування зазнала певних змін. Основним фінансовим ресурсом на період 2020-2024 рр. був власний капітал (частка зменшилася з 38,26% до 35,05%). Якщо аналізувати стан довгострокових зобов'язань, то їх частка також зросла протягом 2020-2024 рр. (частка зменшилася з 13,00% до 9,25%). Тим не менш позитивні тенденції спостерігаються за поточними зобов'язаннями (з 48,74% до 55,70%), адже їх частка збільшилася на період 2020-2024 рр.. З цього випливає ситуація пов'язана із значним зниженням кредиторської заборгованості та поліпшенням ефективності фінансової діяльності підприємства. Окрім того, було розглянуто рівень рентабельності ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Оцінка рентабельності фінансових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2024 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	Зміни 2020 до 2024, % (+, -)
Чиста рентабельність загального капіталу	0,08	0,00	0,06	0,12	0,04	-51%
Чиста рентабельність власного капіталу	0,22	0,00	0,23	0,27	0,12	-46%
Чиста рентабельність продажу	0,04	0,00	0,04	0,27	0,02	-59%
Рентабельність операційної діяльності	-0,40%	-0,34%	-0,51%	-0,46%	105714,98	3073%

Джерело: [32]

З вищенаведених індикаторів рентабельності фінансових ресурсів за період 2020-2024 рр., можна засвідчити наступну тенденцію: протягом 2020-2024 рр. спостерігалася негативна динаміка показників рентабельності використання загального капіталу, рентабельності власного капіталу та чистої рентабельності продажу. Однак, протягом 2020-2024 рр. спостерігалися позитивні значення показника рентабельність операційної діяльності - на 3073% (табл. 2.4).

Таблиця 2.5 - Оцінка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2024 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	Зміни 2020 до 2024, % (+, -)
Коефіцієнт оборотності загального капіталу, обороти	24,52	23,65	12,00	26,93	29,05	18%
Термін 1 обороту в днях	14,68	15,22	30,00	13,37	12,39	-9%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, обороти	64,10	70,35	65,45	61,99	82,90	29%
Термін 1 обороту в днях	5,62	5,12	5,50	5,81	4,34	-23%

Продовження таблиці 2.5 - Оцінка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2024 рр.

Назва коефіцієнту	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2020-2024 рр.
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	0,97	0,66	0,52	0,57	0,65	-33%
Термін 1 обороту в днях	369,31	542,34	698,85	636,44	554,24	50%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	36,98	32,61	27,93	33,94	38,93	5%
Термін 1 обороту в днях	9,73	11,04	12,89	10,61	9,25	-5%
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, обороти	70040,68	73622,77	81817,36	90498,95	84341,42	20%
Термін 1 обороту в днях	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	-15%
Фондовіддача необоротних активів, коефіцієнт	85,39	89,26	114,80	140,25	118,90	39%
Термін 1 обороту в днях	4,22	4,03	3,14	2,57	3,03	-28%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	85,70	87,61	75,62	140,25	118,90	39%
Термін 1 обороту в днях	4,20	4,11	4,76	2,57	3,03	-28%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4642,14	1685,55	2060,72	2578,05	2799,95	-40%
Термін 1 обороту в днях	0,08	0,21	0,17	0,14	0,13	66%

Джерело: [32]

За результатами аналізу таблиці 2.5 можна зробити висновок проте, що за період 2020-2024 рр., виявлено тенденцію до підвищення коефіцієнту оборотності фондовіддачі необоротних активів, коефіцієнт (39%), коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (39%), коефіцієнт оборотності власного капіталу, обороти (29%), коефіцієнт оборотності товарних запасів, обороти (20%), коефіцієнт оборотності загального капіталу, обороти (18%), коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти (5%) порівняно з базовим 2020 р. та засвідчили в основному незначне підвищення їх оборотності на період з 2020-2024 рр.. У той же час можна помітити зниження оборотів у коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (-40%).

Також важливого значення для характеристики ефективності цифровізації бізнес-процесів набуває розрахунок показників ліквідності

підприємства. В табл. 2.6 показано стан ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» на період 2020-2024 рр..

Таблиця 2.6 - Оцінка ліквідності фінансових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2024 рр.

Назва коефіцієнту	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2020-2024 рр.	
						+/-	%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,36	1,43	1,47	1,74	1,34	-0,02	-1,47%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,14	1,22	1,32	1,55	1,14	0	0%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,04	0,01	0,04	0,02	0,01	1%

Джерело: [32]

За результатами ТДВ «Яготинський маслозавод» є не ліквідним (неплатоспроможним) у 2020-2024 роках. Результати за фінансовою звітністю підприємства 2020 року: коефіцієнт поточної ліквідності (1,36) показує, що підприємство своєчасно погашає борги; коефіцієнт швидкої ліквідності (1,14) показує, що підприємство має достатню кількість ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями; коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,01) свідчить про те, що підприємство не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Результати за фінансовою звітністю підприємства 2023 року: коефіцієнт поточної ліквідності (1,74) показує, що підприємство має можливість погасити поточні зобов'язання; коефіцієнт швидкої ліквідності (1,55) свідчить про те, що у підприємства недостатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями; коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,04) показує, що підприємство не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Тож, можна зробити висновок, що, порівняно з 2022 роком у 2024 році знизилися коефіцієнти поточної ліквідності (з 1,47 до 1,34) та швидкої ліквідності (з 1,32 до 1,14),

коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився (з 0,01 до 0,02), що є позитивною тенденцією на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод», яке залишається в основному неплатоспроможним. Отже, на нашу думку, потрібно впровадити наступні заходи підвищення платоспроможності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»: забезпечення достатнього розміру власного капіталу і його приросту в необхідних розмірах; зменшення собівартості продукції; підтримання оборотності запасів і дебіторської заборгованості на оптимальному рівні; комплексний та ретельний аналіз показників ліквідності і платоспроможності підприємства; управління запасами підприємства; систематичне планування і прогнозування необхідного розміру ліквідних засобів шляхом обліку всіх належних платежів і обліку грошових надходжень; визначення мінімально необхідної потреби в грошових активах для поточної господарської діяльності; забезпечення прискорення обороту грошових активів; першочергове спрямування прибутку на поповнення власного оборотного капіталу, тобто на збільшення частки власних коштів у джерелах покриття оборотних активів; використання можливості отримання довгострокових кредитів і позик у підприємницькій діяльності.

Тож, можна зробити висновок, що проведене дослідження аналіз дозволяє відзначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечене фінансовими ресурсами, є платоспроможним протягом 2024 р..

2.3 Оцінка ймовірності банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Світова економічна криза, нестабільність економічного і політичного середовища в країні, недосконалість правового та податкового законодавства призвели до збільшення кількості неплатоспроможних підприємств, які прямують до банкрутства, що призводить у більшості випадків до ліквідації підприємств. У табл. 2.7 представлені обсяги виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7 - Обсяги структури доходів та витрат за сегментами ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2021-2023 рр.

Продукція	2021	2022	%	2021	2022	%	2022	2023	%	2022	2023	%
	Доходи			Витрати			Доходи			Витрати		
Масло	592229	648695	10 %	531328	536662	1%	648695	695104	7%	536662	625478	17 %
Сирно-творожна продукція	379215	410330	8%	340220	339464	0%	410330	654247	59 %	339464	551958	63 %
Молоко	782070	900481	15 %	674733	744963	10 %	900481	1164308	29 %	744963	937992	26 %
Вершки	131225	170324	30 %	117731	140909	20 %	170324	226878	33 %	140909	183724	30 %
Сметана	398737	494840	24 %	357734	409379	14 %	494840	634755	28 %	409379	521376	27 %
Кисломолочна продукція	449156	613464	37 %	402969	507515	26 %	613464	954628	56 %	507515	710482	40 %
Дитяче харчування	333728	410435	23 %	299410	339551	13 %	410435	472155	15 %	339551	381664	12 %
Інша молочна продукція	67301	87522	30 %	60380	72404	20 %	87522	55192	-37 %	72404	66635	-8%
Всього	3103661	3736091	20 %	2784504	3090847	11 %	3736091	4857266	30 %	3090847	3979309	29 %

Джерело: [32]

Бачимо з таблиці 2.7 те, що на період 2021-2022 рр. бачимо загалом збільшення обсягів сегментів продукції за доходами і спостерігаємо наступну динаміку: кисломолочна продукція (37%), інша молочна продукція (30%), вершки (30%), сметана (24%), дитяче харчування (23%), молоко (15%), масло (10%) та сирно-творожна продукція (8%). Загалом відбулося зростання доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» з 3103661 млн. грн. до 3736091 млн. грн.. У структурі витрат за сегментами продукції спостерігається аналогічна позитивна тенденція: кисломолочна продукція (26%), інша молочна продукція (20%), вершки (20%), сметана (14%), дитяче харчування (13%), молоко (10%), масло (1%). Загалом відбулося збільшення витрат підприємства на період 2021-2022 рр. на продукцію на 11%.

Також спостерігаємо з таблиці те, що на період 2022-2023 рр. бачимо загалом збільшення обсягів сегментів продукції за доходами і спостерігаємо наступну динаміку: сирно-творожна продукція(59%), кисломолочна

продукція (56%), вершки (33%), сметана (28%), дитяче харчування (15%) та масло (7%). Негативна тенденція наявна у показника інша молочна продукція (-37%). Загалом відбулося зростання доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» з 3736091 млн. грн. до 4857266 млн. грн.. У структурі витрат за сегментами продукції спостерігається аналогічна позитивна тенденція: сирно-творожна продукція (63%), кисломолочна продукція (40%), вершки (30%), сметана (27%), молоко (26%), масло (17%) та дитяче харчування (12%), але зменшення витрат спостерігається у показника інша молочна продукція (-8%), що є позитивною тенденцією. Загалом відбулося збільшення витрат підприємства на період 2022-2023 рр. на продукцію на 29%, а доходів - на 30%.

Відповідно до зроблених розрахунків можна стверджувати, що ймовірність банкрутства підприємства дуже низька. Однак, з кожним роком підприємство функціонує менш стабільно та понижує свої фінансові показники під натиском кризових економічних явищ, які постійно відбуваються в державі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Розрахунок ймовірності банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод» на період 2020-2024 рр.

Моделі	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024-2020 рр.		Рівень ймовірного банкрутства
						+/-	%	
П’ятифакторна Z-модель Е. Альтмана	3,45	3,45	3,68	3,27	3,19	-0,25	-7,38%	Низька ймовірність банкрутства
Модель Спрінгейта	1,62	1,20	1,53	2,11	1,58	-0,04	97,49%	Висока ймовірність банкрутства
Модель Дж. Таффлера	0,71	0,56	0,69	0,86	0,73	0,02	3%	Ймовірність банкрутства висока

Таблиця 2.8 - Розрахунок ймовірності банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод» на період 2020-2024 рр.

Моделі	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2024-2020 рр.		Рівень ймовірного банкрутства
						+/-	%	
Дискримінантна модель Р. Ліса	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08	0,00	-1%	Висока ймовірність банкрутства
Модель О. Терещенка	7,71	6,21	7,02	9,25	7,41	-0,30	-3,89%	Банкрустство не загрожує
Модель розрахунку імовірності банкрутства за допомогою рейтингового числа (автори Р. Сайфулін, Г. Кадиков)	6,44	2,68	1,23	1,30	1,17	-5,27	-82%	Низька ймовірність банкрутсва

Джерело: [32, 18, с. 946]

Розрахунки за моделлю Спрінгейта вказують на високу ймовірність настання банкрутства фінансове становище цього суб'єкта господарювання, оскільки на період 2020-2024 рр. індекс Z знаходиться у межах від 1,62 до 1,58, що є вище граничного значення.

За моделлю Дж. Таффлера станом на 2024 р. індекс Z = 1,17, тобто Z > 0,3, що свідчить про те, що ймовірність банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод» висока. На період 2020-2024 рр. відбулося збільшення показника 3%, що свідчить про можливе виникнення позитивних тенденцій у платоспроможності підприємства в майбутньому.

Оперуючи інформацією із моделі розрахунку імовірності банкрутства за допомогою моделі Р. Ліса, можна констатувати наступне: на підприємстві існує висока ймовірність банкрутства, так як Z<0,037.

На основі розрахунків, наведених у табл. 2.3, бачимо, що за моделлю О. Терещенка Z=7,41 у 2024 р. наведене значення вказує на непогані довгострокові перспективи. Таке значення показника вказує на стабільне фінансове становище та на прибутковість діяльність підприємства.

Простежується тенденція до незначного зменшення цього показника у 2024 р. порівняно з попередніми (2020, 2021, 2022, 2023) роками, що свідчить про покращення фінансової стабільності та практичне досягнення рівня до показника індекса Z = 7,71, який був у 2020 році.

Згідно із даними про імовірність банкрутства підприємства за рейтинговим числом (автори Р. Сайфулін, Г. Кадиков) можна сказати, що станом на 2020-2024 рр. на ТДВ «Яготинський маслозавод» фінансовий стан задовільний, бо показник R = 1. Оскільки значення рейтингового числа протягом дослідженого періоду є сталим і більше одиниці, стан підприємства можна вважати нормальним.

Зазначимо, що з дослідили ймовірність настання банкрутства за моделями Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Дж. Таффлера, Р. Ліса, модель розрахунку імовірності банкрутства за допомогою рейтингового числа (автори Р. Сайфулін, Г. Кадиков) та О. Терещенка. Спостерігаємо з аналізу низьку ймовірність настання банкрутства на ТДВ «Яготинський маслозавод». Основним факторами, які негативно впливають на діяльність суб'єкта господарювання, і досі залишаються брак інновацій та оптимізаційних заходів у виробничій сфері. Дієвим заходом для уникнення банкрутства менеджерам підприємства потрібно здійснити цифровізацію операційних бізнес-процесів для забезпечення ефективного виготовлення товарів.

Підсумовуючи, можна підкреслити той факт, що ймовірність настання банкрутства для ТДВ «Яготинський маслозавод» на період 2020-2024 рр. є занадто низькою, завдяки тому що підприємство задіяло всі необхідні заходи для забезпечення дієвого ризик-менеджменту, особливо, у часи війни. Однак, для того, щоб запобігти ймовірності настання банкрутства на підприємстві керівництву потрібно постійно вдосконалювати технологічне оснащення виробництва, зменшивши таким чином витрати на виготовлення продукції.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 було проаналізовано організаційно-економічну характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод». Зазначено основні дані стосовно даного підприємства. Зазначено особливості складання фінансової звітності. Відображені статистичні дані в умовах війни. Було проаналізовано загальні показники Групи компаній «Молочний альянс» за 2020-2023 рр.Далі було зазначено основні етапи оцінки бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський малозавод». Також було розглянуто показник ефективності бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2020-2023 рр. Крім того, був зроблений SWOT-аналіз даного підприємства. Зазначено динаміку струрктури власного капіталу, поточних та довгострокових зобов'язань. Складено карту сприйняття марок/брендів за критеріями «якість-ціна» на 2025 рік. Далі був зроблений економетричний аналіз підприємства.Зазначено фактичні та прогнозні значення за методом експоненційного згладжування. Надано оцінку рівня цифровізації бізнес-процесів стном на 2020-2030* рр..

Окрім того був проведений аналіз фінансового стану на ТДВ «Яготинський маслозавод»: платоспроможності, фінансової стійкості, ліквіжності, рентабельності та ділової активності.

Далі було надано оцінку банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод», а саме: наведено обсяги структури та витрат за сегментами станом на 2021-2023 рр.; зроблено розрахунок ймовірності банкрутства на розглянутому підприємтсві.

3 НАПРЯМКИ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В РАМКАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

3.1 Науково-практичні рекомендації впровадження ефективних антикризових заходів

У сучасному просторі, особливо, в останні десятиріччя йде потужний технологічний розвиток підприємств. Тому важливу роль у накопиченні якомога більших обсягів фінансовий ресурсів у резервній базі суб'єкта господарювання та захист конкурентних позицій також залежить від обсягів інноваційних розробок та цифровізації бізнес-процесів за допомогою придбання нових технологій у різних компаній, які, безпосередньо, задіяні у сфері технологій.

Інноваційна діяльність відіграє не мало важливу роль в збереженні конкурентоспроможності, забезпеченості грошовими коштами та прибутковості фірми. Отже, згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» Ст. 1 зазначено, що поняття «інноваційна діяльність - це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [41].

На нашу думку, доцільно було б впровадити на молочне підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» в сферу виробництва такі технології: блокчейн, цифрові двійники та мікросервіси. Ці інноваційні нововведення дозволять суб'єкту господарювання модернізувати виробничі потужності, пришвидшити та зменшити витрати на виробництво продукції.

Перша технологія, яку ми розглянули - це блокчейн. Вона дозволяє полегшити укладання контрактів, захист операційної системи, розпізнавання та моніторинг за поставками продуктів на період кількох років. У табл. 3.1 зазначено основні переваги та недоліки технології блокчейн.

Таблиця 3.1 - Переваги та недоліки технології блокчейн на підприємстві

Переваги	Недоліки
Дають можливість брати участь у транзакціях тільки перевіреним учасникам.	Велика енергозатратність блокчейну для малих підприємств.
Дають змогу підключати будь-яким підтвердженим особам, а всі дії контролюються окремими технологіями.	Відсутність єдиної нормативної бази через що у користувачів низька довіра до сервісу.
Сучасні мережі блокчейна дають змогу зробити самоздійснювані контракти, захищаючи від непередбачених обставин. Нові методи криптографії для перевірки операцій використовують менше енергії, ніж консенсус PoW, прискорюючи передачу даних, скорочуючи комісії. Наприклад, блокчейн, що працює на Proof of Authority, використовує велику кількість довірених і приватних мереж у бізнесі.	Загроза хакерських атак на програмне забезпечення.
Успішність показали проекти для корпоративного використання, платформи DLT. Polkadot, Cosmos, Wanchain та інші протоколи забезпечують швидке підключення різних блокчейнів з їхньою безпроблемною взаємодією.	Наявність проблем та нестиковок при наявності великих обсягів інформації в інформаційній системі підприємства.
Блокчейн-інновації, які розвивалися разом зі збільшенням кількості ресурсів DLT, створюючи окремі екосистеми. Усередині неї розробники створюють додатки децентралізованого типу з функціями управління ідентифікацією.	
Блокчейн надає додаткову прозорість, будь-які операції можна простежити в ланцюжках даних, забезпечуючи надійність. Це створює глобальні ланцюги вартості товарів. Поліпшення технології в майбутньому призведе до перетворень від скорочення витрат до збільшення ефективності, використанням нових операційних моделей.	
Контроль товарів від початку їхнього виробництва до моменту поставки, що дає контроль автентичності та якості товарів. Автоматизація контролю всіх норм і вимог, що стосуються торгівлі та фрахту.	

Джерело: [42, 43]

З вищенаведеної табл. 3.1 можна зазначити, що ця технологія має низку наступних переваг: незмінність і стабільність, відкритий доступ до правдивої інформації про продукти та транзакції, можливість задоволення запитів сучасних клієнтів, легкий контроль усього виробничого процесу у сфері торгівлі, забезпечення прозорості підприємства, підвищення лояльності до бренду, зміцнення довіри до конкретної фірми, захист від контрафакту, формування екосистем. За допомогою впровадження блокчейну надасть змогу генеральному директору підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» можуть легко взаємодіяти з керівниками сектора ІТ та бути завжди на крок попереду від конкурентів.

Друга технологія, яку ми розглянули були цифрові двійники. «Цифровий двійник (Digital Twin) - це програмний аналог фізичного пристрою, що моделює внутрішні процеси, технічні характеристики та поведінку реального об'єкта в умовах впливу перешкод та навколишнього середовища» [44].

Цифровий двійник застосовується на всіх стадіях життєвого циклу виробу, включаючи проектування, виробництво, експлуатацію та утилізацію. На рис. 3.1 показано етапи виробництва цифрового двійника виробу.



Рисунок 3.1 - Основні етапи виробництва цифрового двійника виробу

На етапі ескізного проектування: створюються варіанти комп'ютерної моделі виробу, що розробляється для оцінки та вибору можливих технічних рішень.

На етапі технічного проектування: вибраний на попередньому етапі варіант доопрацьовується та уточнюється з використанням моделей елементів. Отримана в результаті модель виробу дозволяє врахувати та оптимізувати взаємодію всіх елементів з урахуванням режимів роботи та впливів навколишнього середовища, її вже можна називати цифровим двійником виробу, що розробляється.

На етапі виготовлення: розроблена модель допомагає визначити необхідні допуски при виготовленні для досягнення необхідних характеристик та забезпечення безвідмовної роботи виробу протягом усього терміну служби, а також дозволяє швидко виявляти причини несправностей у процесі тестування.

На етапі експлуатації: модель цифрового двійника може бути доопрацьована та використана для реалізації зворотного зв'язку з метою внесення коректив у розробку та виготовлення виробів, діагностику та прогнозування несправностей, підвищення ефективності роботи, для виявлення нових запитів споживачів. На рис. 3.2 показано особливості поєднання цифровими двійниками етапи ескізного проектування та експлуатації виробництва стерилізованого молока способом непрямого нагрівання продукту.

Цифрових двійників виробу класифікують на цифрові двійники-прототипи (DTP), цифрові двійники-примірники (Digital Twin Instance, DTI) та Агреговані двійники (Digital Twin Aggregate, DTA).

DTP-двійник містить інформацію, необхідну для опису та створення фізичних версій екземплярів виробу. Ця інформація включає геометричну та структурну моделі, технічні вимоги та умови; вартісну модель, розрахункову (проектну) та технологічну моделі виробу. DTP-двійник можна вважати умовно-постійною віртуальною моделлю виробу.

DTI-двійники виробу описують конкретний фізичний екземпляр виробу, з яким двійник залишається пов’язаним протягом усього терміну служби. Двійники цього типу створюються на базі DTP-двійника та додатково містять виробничу та експлуатаційну моделі, які включають історію виготовлення виробу, застосування матеріалів та комплектуючих, а також статистику відмов, ремонтів, заміни вузлів та агрегатів та ін. Таким чином, DTI-двійник виробу піддається змін відповідно до змін фізичного екземпляра під час його експлуатації.

DTA-двійники виробу визначаються як інформаційна система управління фізичними екземплярами сімейства виробів, яка має доступ до всіх їх цифрових двійників.

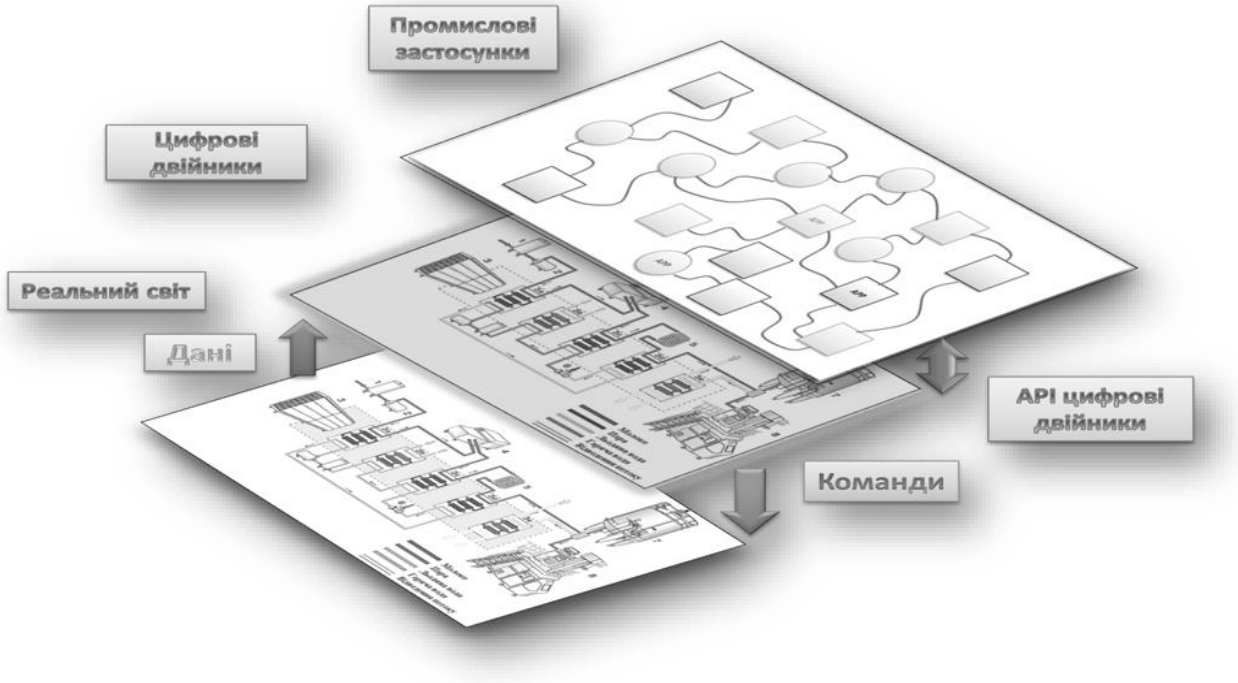


Рисунок 3.2 - Поєднання цифровими двійниками етапи ескізного проектування та експлуатації виробництва стерилізованого молока способом непрямого нагрівання продукту

Окрім того, двійники виробничого процесу класифікуються на цифровий двійник усієї виробничої системи (ПС), цифровий двійник

виробничої лінії, цифровий двійник конкретного активу у виробничій лінії. Провадерами цифрових двійників на даний час можна перелічити такі як, наприклад, General Electric, Azure, Siemens, IBM, Cisco Systems, Oracle.

Отже, впровадження на молочне підприємство цифрових двійників сприятиме покращенню показників виробництва та експлуатації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»: збільшення обсягів виробництва й реалізації питного молока, кисломолочної продукції та сирно-творожної продукції; зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, підвищення рентабельності; збільшення грошових надходжень; відновлення платоспроможності й ліквідності; завоювання внутрішнього ринку.

На підставі проведеного аналізу стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» слід розглянути також впровадження програмного забезпечення як мікросервіси. Їх основна задача на молочному підприємстві полягає в тому, щоб за допомогою хмарних платформ сприяти швидкому перепрофілюванню машин в цеху. Таким чином, їх ключова роль відігравати саме покращенню виробничого процесу в розрізі управління машинними процесами.

Загалом існує структура мікросервіса, яка називається мікросервісною архітектурою (рис. 3.3). Вона представляє собою набор слабо пов’язаних сервісів. Кожен сервіс виконує одну функцію [47]. Архітектура мікросервісів складається з мікросервісів, API-шлюз, служби спільного використання, шини повідомлень, реєстру сервісів та інструментів моніторингу.



Рисунок 3.3 - Типова довідкова архітектура мікросервісного веб-додатку

Мікросервіси зазвичай представлені структурованими ярусами такими як:

1) Front-End - Client Application, Static Content;
2) Back-End - API Gateway, Experience Microservices, Domain Microservices;
3) Data & Integration - Data Stores, Integration Interfaces / Connectors.

У неструктурованому розподіленому середовищі дуже легко втратити контроль над множиною мікросервісів. З цієї причини рекомендується контролювати мікросервіси, структуруючи їх за ярусами. Існують різні архітектурні шаблони, які можуть допомогти. Загальним для цих шаблонів є те, що всі вони зосереджені на experience.

Задля забезпечення модернізації виробничої сфери на ТДВ «Яготинський маслозавод», його керівникам буде доцільним впровадити програмне забезпечення мікросервісів. Це програмне забезпечення допоможе підприємству ефективно залучати грошові кошти і таким чином уможливить запобігти настанню ймовірного банкрутства в подальшій діяльності молочного підприємства.

Окрім того, на сьогоднішній день найбільш важливим аспектом постає рівень кваліфікації працівників та їх soft та hard skills.

Зазначимо, що «soft skills – це компетенції універсальні, у вишах та школах ними не опікуються, а виміряти їх набагато важче. Найчастіше ступінь прояву залежить від типу особистості, особливостей характеру, темпераменту. До них найчастіше відносять комунікабельність, здатність працювати в умовах форс-мажору, схильність до командної роботи. Оцінити їх в конкретних показниках вкрай важко, однак розвинути – реально» [48].

У той час як «hard skills – це те, що можна вивчити і що можна протестувати. Прикладами є вміння швидко друкувати, володіння іноземними мовами, знання мов програмування, математичні обчислення» [48].

На нашу думку, машинне навчання – це процес, коли штучний інтелект навчає комп'ютер певним аналітичними та практичними знаннями, які притаманні тій чи іншій галузі, для того щоб він міг працювати на рівні із людиною.

Задачі, що вирішуються з використанням машинного навчання:

- розпізнавання образів – знаходження групи, до якої належить об'єкт;
- прогнозування – знаходження одних параметрів об'єкта на основі інших його параметрів;
- зниження розмірності даних – виявлення найбільш значущих характеристик об'єктів;
- пошук асоціативних правил – знаходження залежностей між об'єктами та подіями.

Теорія розпізнавання образів – галузь знань, яка досліджує методи описання та класифікації об'єктів: явищ, процесів, предметів, сигналів та ситуацій. Системі розпізнавання образів у біомедичних експертних системах притаманна наступна функціональна схема: біооб'єкт (пацієнт), вхідний образ (біомедичний сигнал), попередня обробка, аналіз, вибір інформативних ознак, правило рішення, класифікатор та клас ω. Все це є основними елементами навчання.

Однак, сприйняття інформації і подальше машинне навчання могло би стати набагато швидшим і легшим, якщо б на сьогоднішній день існував спосіб швидкого запам’ятовування великих обсягів матеріалів. Тому нами було розроблено ідею розробки технології біо-флешка. Отже, ми трактуємо поняття «біо-флешка» як «пристрій, який поєднує біотехнології із робототехнікою, яку людина могла б вставити у мозок для вливання інформаційних хвиль».

Цей пристрій чимось нагадує навушник і мав структуру головного мозку людини та присоску. На рис. 3.4 представлена його структура.

Основна частина має будову головного мозку і рецепторів сприйняття інформації, тобто, очі, вуха, ніс, дотик та сприйняття температури.

Присоска представляє собою надгнучкий матеріал, покриває весь механізм та здатний заліковувати подряпини і порізи, а також розпізнавати торкання. Матеріал схожий на шкіру складається з особливого вуглеводневого полімеру та нанопорошка з нікелю. Вуглеводні ланцюжки володіють відразу декількома корисними властивостями: дуже гнучкі і рухомі за своєю природою та непогано проводять електричний струм. Частинки нікелю роблять шкіру міцнішою, покращують її провідні властивості за допомогою сполучення розрізнених ниток полімерів в єдиний провідник [49]. Суміш з цих двох інгредієнтів перетворює м’яку полімерну субстанцію схожу за своєю консистенцією на цукерку тягучку у відносно твердому і одночасно гнучкий матеріал.

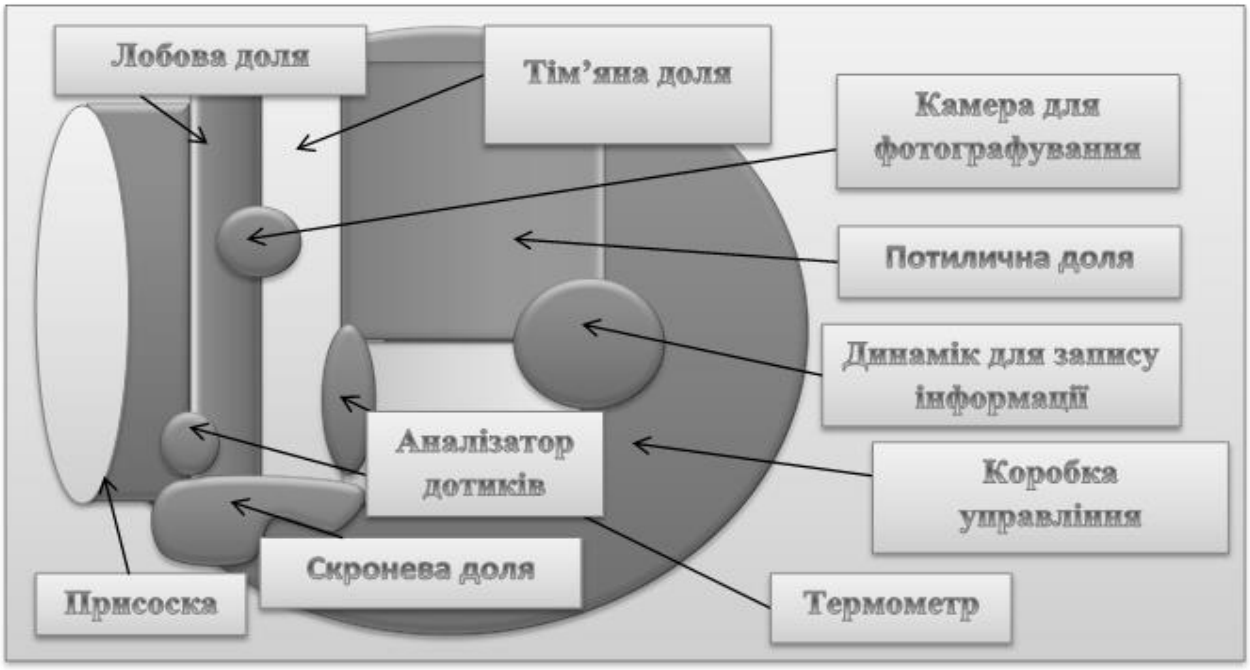


Рисунок 3.4 - Основні елементи побудови біо-флешки для машинного навчання

Сприйняття – це одна з біологічних психічних функцій, що визначають складний процес прийому і перетворення інформації, одержуваної за допомогою органів почуттів, які формують суб'єктивний цілісний образ об'єкта, що впливає на аналізатори через сукупність відчуттів, ініційованих цим об'єктом [50]. Уявлення загалом певних фактів про уклад зовнішнього світу прийнято називати перцепція.

Через камеру для фотографування, термометр та динамік для запису інформації відбувається процес сприйняття подразника спочатку через периферійну систему, потім проміжну частину через провідні шляхи і підкіркові утвори, що передають нервові імпульси. Далі сигнал потрапляє у центральну частину мозку, тобто у кору головного мозку, де відбувається остаточний аналіз і синтез сприйнятого відчуття. В аналізаторі відбувається якраз процес засвоєння інформації. Аналізатор – це складні системи чуттєвих нервових утворень, які сприймають і аналізують подразнення, діючи на людину [51].

Наночастинки виступають в біо-флешці як сіра мозкова речовина. Мікро-частинки виступають білою речовиною у центральній нервовій системі. На рис. 3.5 показано механізм сприйняття інформації біо-флешкою.

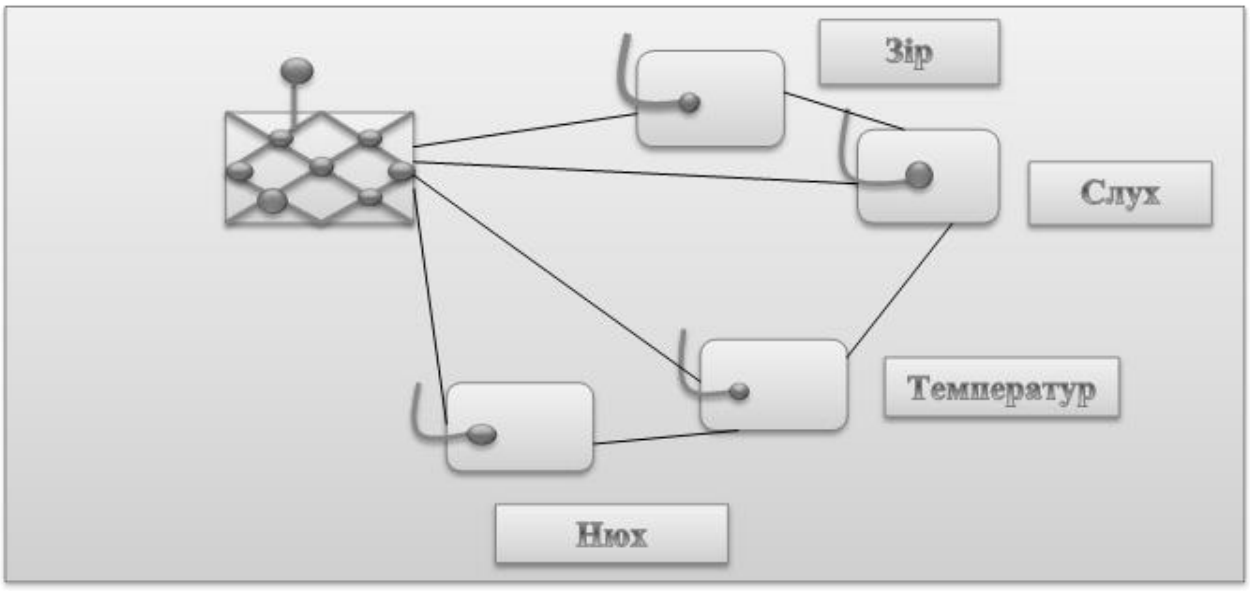


Рисунок 3.5 - Механізм сприйняття інформації рецепторами біо-флешки

Загалом можна зазначити, що нервами у цій системі є білі мікро-проводи, які проводять струм і забезпечують роботу біо-флешки. Головний датчик, який контролює чотири інші знаходиться в основній частині коробочці управління.

Що стосується пам’яті пристрою, то вона розподіляється на сенсорну пам’ять (фотокамера - тім’яна кора) та короткострокову (вторинна пам’ять – зберігається в масиві «комірок», кожна з яких традиційно зберігає по 1 біту інформації. Зазначимо, що кожна комірка є транзитором із плавним затвором).

Отже, місце зберігання інформації подібний чимось до жорсткого диску на комп’ютері, але дуже крихітних розмірів і називається мікро-диск. Період зберігання вторинної інформації від 15 до 30 секунд. Також обсяг короткої пам’яті буде варіюватися від 1-9 гб., але її можна буде збільшити за

допомогою повторів у коді (програмі). Структурування одержаного матеріалу буде відбуватися через 4 рецептора.

Основною користю від використання біо-флешки можна назвати наступне: покращення пам’яті людини та спроможність запам’ятовувати, виліковування хвороб зору, вся довгострокова інформація залишається у мозку людини, покращення рівня слухового апарату, нормалізація температури тіла при респіраторних захворюваннях. Серед недоліків відзначимо великий ризик розвитку психічних захворювань при довгостроковому носінні приладу, звикання, хронічна втома, відсутність сну, зниження комунікаційних навичок та сприйняття себе як цілісного об’єкта.

На даний момент бюджетну біо-флешку можна зробити у вигляді чорного пластмасового навушника із клавішами прокрутки, маленькими сенсорними кнопками і дистанційно під’єднаними окулярами віртуальної реальності (рис. 3.6).

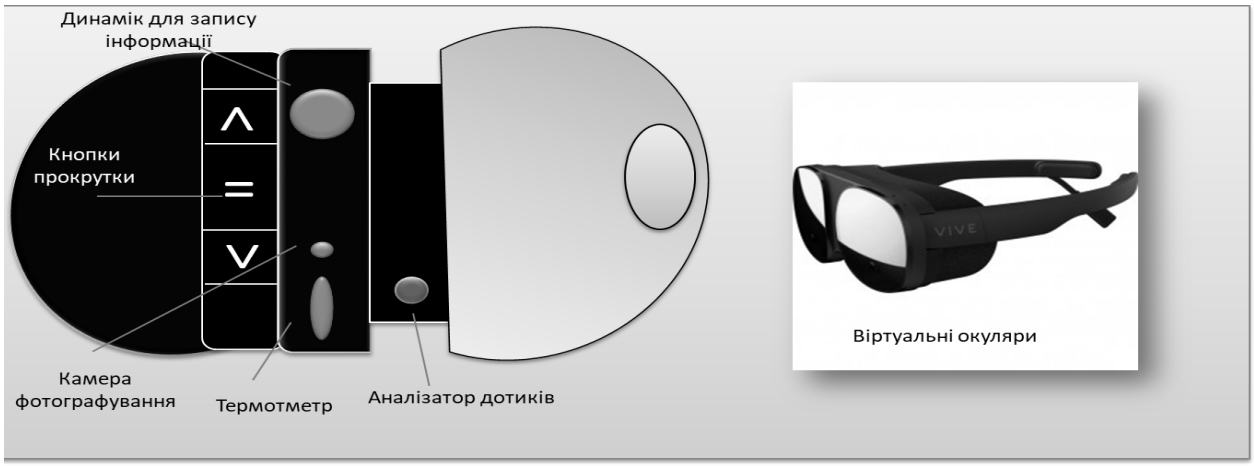


Рисунок 3.6 - Зовнішній вигляд біо-флешки із використанням віртуальних окулярів

Також було розраховано загальну суму виготовлення пристрою біо-флешка у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Вартість виготовлення винаходу «біо-флешка»

Деталь	Модель	Кількість	Вартість	Інтернет-магазин	Країна
Віртуальні окуляри	HTC VIVE Flow (99HASV003-00)	1 шт.	24483 грн.	hotline	Україна
Навушники	Навушники QCY T17 Black	1 шт.	25203,23 грн. (699 ₴)	алло	Україна
Динамік для запису інформації	Динамік мініатюрний 8 ом, 1 Вт, 20 мм	1 шт.	9,50 грн.	3v3	Україна
Аналізатор дотиків	Датчик дотику Arduino TTP223B	1 шт.	1622,53 грн. (45 ₴)	Епіцентр	Україна
Термометр	Датчик рівня рідини RobotDyn	1 шт.	3966,17 грн. (110₴)	ROZETKA	Україна
Камера фотографування	Камера в окулярах / окуляри з прихованою камерою (камеру можна витягнути з окуляр)	1 шт.	6257 грн. (3990 крон)	Palaczbozi.cz	Чехія
Кнопки прокрутки	Meizu M2 Note сенсорна кнопка	1 шт.	2523,93 грн. (70 ₴)	prom	Україна
Всього сума виробу	64065,36 грн.				

Джерело: [64-70]

Тож, можна підсумувати, що при розробці та впровадженні у блокчейну, цифрових двійників, мікросервісі та розробки біо-флешки допоможе підвищити показники продуктивності молочного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» та сприятиме механізації виробничої сфери, що в подальшому допоможе попередити та запобігти банкрутству.

3.2 Розробка антикризової стратегії та програми на підприємстві як один із методів подолання фінансової кризи

Для ефективного подальшого розвитку необхідності набуває складання антикризової стратегії виходу підприємства із фінансової кризи. Це дає змогу власникові краще зорієнтувати грошові потоки у правильному руслі та врахувати всі ризики, які можуть нашкодити фінансовому стану підприємства та вплинути на ефективність бізнес-процесів.

Згідно із науковцем Лункіним І. Ю. поняття «антикризова стратегія – це модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети на основі координації та розподілу ресурсів компанії». Отже, стратегія дозволяє визначити ринкову нішу, створити ефективну виробничу, управлінську та інші види інфраструктури, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища та забезпечити внутрішню координацію [76, с. 27].

Зазначимо, що існують антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Стратегічна криза	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства.	Організаційна стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія попередження кризи, стратегія вичікування.
Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу.	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації.
Оперативна криза	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства.	Стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, наступальна стратегія, стратегія оборони, захисна стратегія, стратегія протидії, стратегія реструктуризації, стратегія трансформації.
Криза ліквідності	Збільшується заборгованість підприємства перед	Фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат,

	кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства.	стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання.
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості.	Фінансова стратегія, стратегія злиття, стратегія ліквідації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації, стратегія виходу стратегія виживання.
Банкрутство	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства.	Стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття, санація.
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу.	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації.

Джерело: [77, с. 292]

Якщо кризові процеси на підприємстві тільки починаються, то можна використовувати стратегії, які направлені на підвищення продуктивності виробництва, маркетингової діяльності, збільшення частки ринку тощо. Якщо криза більш глибока, то вже потрібно застосувати ряд фінансових стратегій на підвищення ліквідності та зміцнення платоспроможності.

Отже, нами було обрано інноваційну стратегію цифровізації бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2024-2025 рр. в контексті подолання фінансової кризи.

Виділимо, що Далик В. П., Чорній Б.І., Гарасим Л.С. трактують поняття «інноваційна стратегія підприємства» як «супер стратегія, яка визначає зміст усіх інших стратегій підприємства. Вона має бути спрямована на прогнозування глобальних змін економічної ситуації в підприємстві та навколо неї та стосуватися прийняття рішень, спрямованих на зміцнення

ринкових позицій та стабільний розвиток підприємства за рахунок інновацій» [52].

Можна зазначити, що існують різновиди інноваційних стратегій для підприємств. Можемо назвати наступні: традиційна інноваційна стратегія, залежна інноваційна стратегія, змішана інноваційна стратегія, опортуністична інноваційна стратегія, оборонна інноваційна стратегія, імітаційна інноваційна стратегія та наступальна інноваційна стратегія. Всі названі стратегії використовуються в певних галузях, характерні для певного типу підприємства та мають короткостроковий або довгостроковий направлення залежно від інтересів дрібного підприємства або цілої корпорації.

Тобто, найважливішими критеріями при виборі виду інноваційної стратегії компанії можна виділити наступні: [53]

- використання можливостей синергетичного ефекту при впровадженні та реалізації інноваційної стратегії компанії у довгостроковій перспективі;
- формування балансу між роботою усіх структурних підрозділів компанії;
- наявність необхідного потенціалу (кадрового, технічного, технологічного та інших) при реалізації поставлених довгострокових цілей розвитку компанії та реалізації її інноваційної стратегії;
- формування конкурентних переваг компанії при ведення зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках за рахунок вивчення сильних та слабких сторін конкурентоспроможності інших організацій на ринку;
- відповідність інноваційної стратегії можливостям та загрозам зовнішнього

середовища компанії.

В табл. 3.4 надано інноваційну стратегію розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2024-2026 рр..

Таблиця 3.4 - Інноваційна стратегія цифровізації бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 2024-2026 рр.

Сфери діяльності	2024	2025	2026	Переваги	Недоліки
Ресурси компанії	Використання державних та зарубіжних програм фінансування малого бізнесу.	Накопичення ресурсної бази та формування грошових резервів.	Використання програми фінансування «Стійке, інклюзивне та екологічно збалансоване підприємництво ».	Підвищення обсягів фінансових ресурсів та вирішення екосоціальних проблем.	Зростання кредиторської заборгованості
Система інформації	Підтримання зв’язку із споживачами і сприяння пожвавленню попиту на продукцію шляхом відкриття сторінок в соц. мережах Instagram, Facebook, Telegram.	Реклама продукції через соціальні мережі, відео-блогерів у YouTube. Моніторинг за іміджом підпприємства за допомогою проведення соц. досліджень в інтернеті.	Поширення реклами через соц. мережу Twitter.	Пожвавлення популярності продукції підприємства серед населення.	Великі витрати
Організаційні структури	Впровадження мотиваційних програм і тренінгів із підтримання ментального здоров’я в умовах війни.	Розвиток мотиваційних заходів для працівників та керівництва підприємства.	Впровадження цифрової екосистеми підприємства Trello, Google Drive та Dropbox, електронний підпис та печатка підприємства.	Покращення взаємовідносин між керівництвом та працівниками.	Зменшення фінансових ресурсів
Інноваційні виробничі розробки	Впровадження блокчейну, цифрових двійників, мікросервісів.	Розробка технології біо-флешка. Впровадження інтелектуальних периферійних обчислень.	Взяття участі у поточній рамковій програмі ЄС «Горизонт Європа» (2021 – 2027).	Покращення навчальних навичок та виробничої сфери, що дозволить підприємству мати локальний	Важкість впровадження та витратність

				доступ дохмарних платформ інноваційних промислових послуг та ринків для підвищення видимості своїх виробничих потужностей.	
Маркетингові дослідження	Проведення маркетингових досліджень обсягів продажів, якості продукції.	Проведення досліджень ефективності рекламних заходів та попиту на товар.	Складення маркетингової стратегії ефективного збуту продукції.	Покращення іміджу підприємства.	Великі витрати
Стратегічне планування та прогнозування	Розробка стратегії розвитку функціонування та розвитку підприємства під час війни. Формування прогнозу динаміки фінансових показників на 2024-2025 рр.	Виконання першого етапу розробленої стратегії розвитку підприємства під час війни.	Виконання другого та останнього третього етапів стратегії розвитку підприємства під час війни і складання прогнозів на 5 років.	Зменшення впливу фінансових ризиків.	Не відповідність дійсності
Контроль та аудит	Моніторинг достовірності даних фінансової звітності та її відповідності стандартам НП(С)БО.	Моніторинг достовірності даних фінансової звітності та її відповідності стандартам НП(С)БО.	Проведення внутрішніх податкових перевірок згідно із державними стандартами.	Успішне проходження державних перевірок.	Витратність
Організаційні структури	Впровадження мотиваційних програм і тренінгів із	Розвиток мотиваційних заходів для працівників та	Впровадження цифрової екосистеми підприємства Trello, Google	Покращення взаємовідносин між керівництв	Зменшення фінансових ресурсів

	підтримання ментального здоров'я в умовах війни.	керівництва підприємства.	Drive та Dropbox, електронний підпис та печатка підприємства.	ом та працівниками.	
Інноваційні виробничі розробки	Впровадження блокчейну, цифрових двійників, мікросервісів.	Розробка технології біо-флешка. Впровадження інтелектуальних периферійних обчислень.	Взяття участі у поточній рамковій програмі ЄС «Горизонт Європа» (2021 – 2027).	Покращення навчальних навичок та виробничої сфери, що дозволить підприємству мати локальний доступ дохмарних платформ інноваційних промислових послуг та ринків для підвищення видимості своїх виробничих потужностей.	Важкість впровадження та витратність

Джерело: [52, 61, 78, 79]

Отже, для оцінки ефективності цифровізації бізнес-процесів за декілька років на молочному підприємстві та доцільності впровадження інноваційної стратегії цифровізації бізнес-процесів слід дослідити та спрогнозувати такі показники як: обсяг виробництва та реалізації продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Спочатку розглянемо на рис. 3.6-3.8 обсяги виробленої та реалізованої продукції на підприємстві за 2018-2022 рр. та спрогнозовано, застосувавши економетричний аналіз ковзного середнього, дані на 2022-2024 рр..

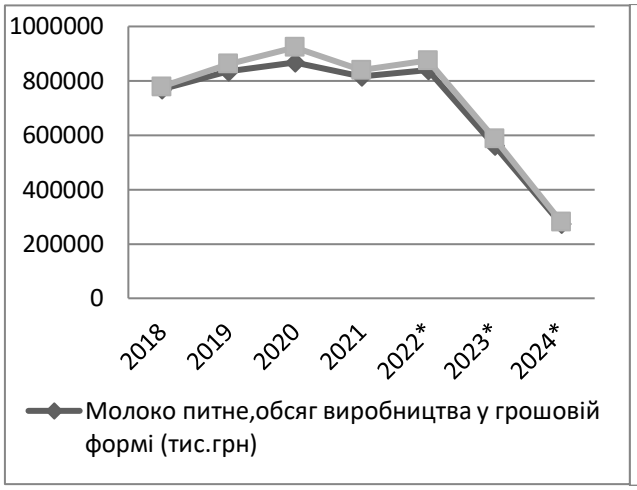


Рисунок 3.7



Рисунок. 3.8

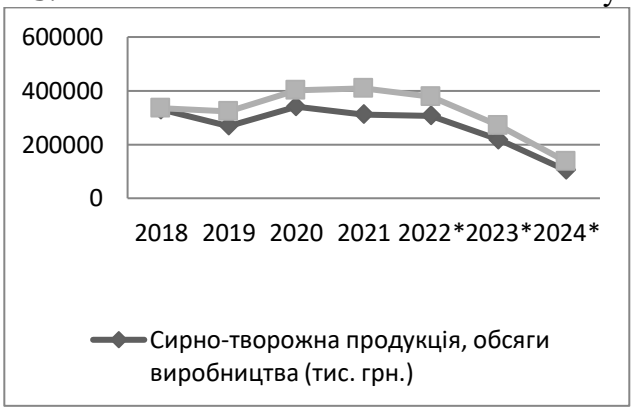


Рисунок 3.9

Рисунки 3.7-3.9 Динаміка виробництва та реалізації молочної продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» на період 2018-2024* рр.

З рис. 3.7 можна зазначити, що на період 2018-2021 рр. фактичні значення виробленого молока коливалося у межах 768864 тис. грн. до 866421 тис. грн., станом на 2021 рік спостерігаємо зменшення виробництва у порівнянні з минулим роком – 816023 тис. грн.. Прогнозні значення з 2022 по 2024 роки є невтішним: відбудеться зменшення виробництва з 839148 тис. грн. до 272007 тис. грн.. Цікавим є той факт, що кількісному значенні реалізованого молока більше як у фактичних значеннях, так і в прогнозних, хоча негативна тенденція зберігається. Також зазначимо, що обягів реалізованого молока більше, аніж виготовленого.

З рис. 3.8 спостерігаємо наступну ситуацію: синхронне зменшення фактичних обсягів виробленої кисломолочної продукції на період 2018-2021

рр.. За прогнозними показниками бачимо, обсяги як виробленої, так і реалізованої продукції значно зменшуються до 2024 року включно.

На рис 3.9 зображено наступну тенденцію: обсяги виробленої продукції сирно-творожної продукції зменшилися 17649 тис. грн., у той час обсяги реалізованої продукції на 74870 тис. грн.. Щодо прогнозних значень спостерігаємо, що обсяги виробленої сирно-творожної продукції зменшилися на -66,13%, а обсяги реалізованої продукції – на -63,89%.

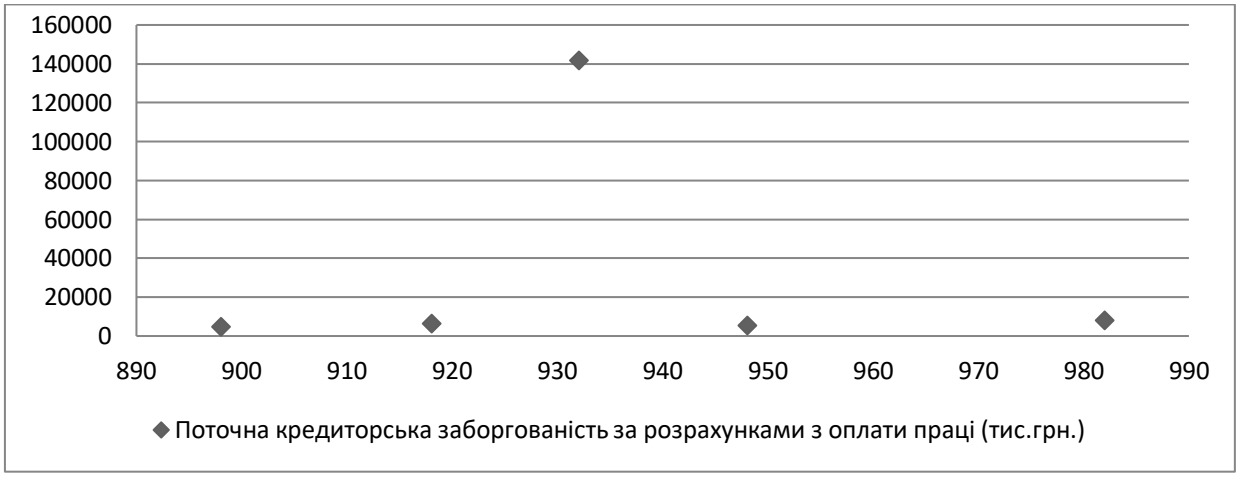


Рисунок – 3.10 Кореляційне поле взаємозв’язку між поточною кредиторською заборгованістю по оплаті праці та кількість працівників на період 2018-2028* рр.

Також було проведено кореляційний аналіз взаємозв’язку між кількістю працівників та кредиторської заборгованості по оплаті праці станом на 2018-2022 р. (рис. 3.10) та визначено, що коефіцієнт кореляції дорівнює -0,05, тобто можна зробити висновок, що середня заробітна плата має слабкий вплив від кількості поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці підприємства. Зв'язок криволінійний, тобто чим більше поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, тим менша кількість працівників на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Також було розглянуто фактичні значення та надано прогнози стосовно динаміки кількості працівників та поточної кредиторської заборгованості по оплаті праці на період 2018-2028* рр. (рис. 3.11 та рис. 3.12).

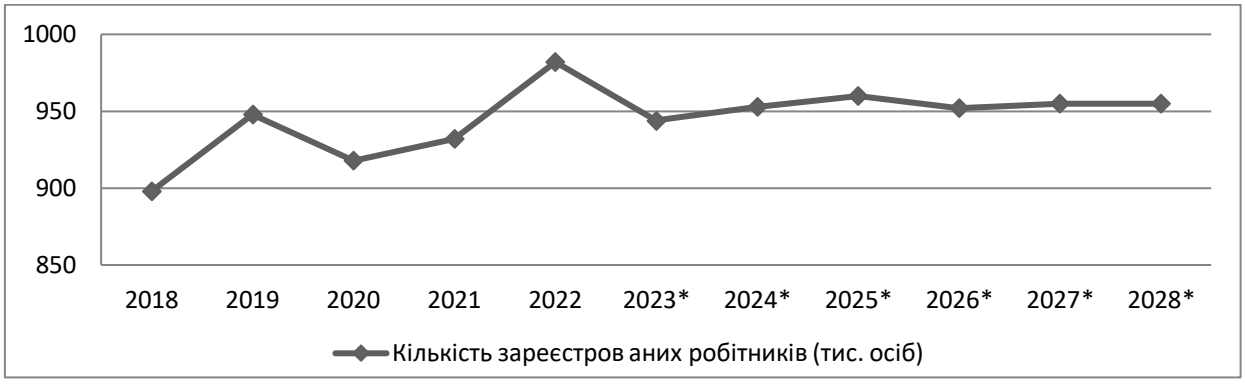


Рисунок – 3.11 Динаміка кількості зареєстрованих робітників фактичні і прогнозні значення на період 2018-2028* рр. (тис. осіб)

З рис. 3.11 видно, що з фактичних даних кількість працівників з 2018-2022 рр. збільшилася з 898 осіб до 982 осіб, що є добрим індикатором позитивного функціонування підприємства. Згідно із прогнозом кількість працівників збільшиться з 2023 року з 944 осіб до 955 особи до 2028 року. Можна констатувати, що на це вплинула виважене та далекоглядне прийняття правильних управлінських рішень керівництва підприємства.



Рисунок - 3.12 Динаміка поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці (тис. грн.) фактичні і прогнозні значення на період 2018-2028* рр. (тис. грн.)

З рис. 3.12 спостерігаємо збільшення поточної кредиторської заборгованості з оплати праці за фактичними даними з 4645 тис. грн. до 7979 тис. грн. на період 2018-2022 рр., тоді як прогнозні значення станом на 2023-2028* рр. зменшиться з 52047 тис. грн. до 50284 тис. грн., що є позитивною тенденцією для молочного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Ґрунтуючись на вищевикладену інноваційну стратегію та аналітичні дані, було створено та сформовано основні тезиси програми впровадження цифрових технологій (рис. 3.13).

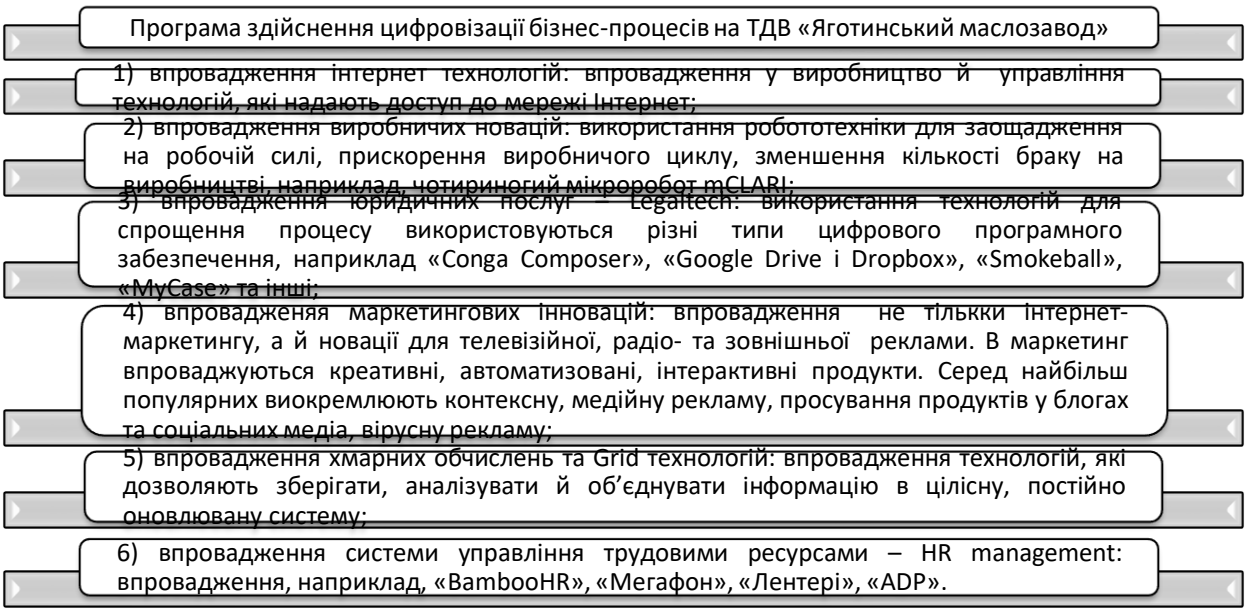


Рисунок 3.13 - Програма здійснення цифровізації бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Тож, можна зробити висновок про те, що з проаналізованої інформації зростає необхідність у впровадженні інноваційної стратегії цифровізації бізнес-процесів та формуванні програми впровадження цифрових технологій на ТДВ «Яготинський маслозавод» для того, щоб не відбулося скорочення виробництва та попиту на молочну продукцію, а також для зменшення обсягів заборгованості перед працівниками підприємства в майбутньому.

3.3 Формування заходів з попередження, прогнозування та запобігання ситуації банкрутства на підприємстві

У часи війни необхідності набуває накопичення фінансової ресурсної бази на підприємстві для створення резервних грошових запасів, щоб уникнути запуску кризових процесів та сприяти уникненню настання банкрутства. Однак, цього недостатньо тоді, коли немає вмотивованості та психологічної врівноваженості серед працівників закладу. Тому необхідності набувають заходи, пов'язані із створення комфортних умов роботи та впровадження тренінгів із покращенням ментального здоров'я кожного працівника.

Згідно із дослідженнями британської компанії Alligator Digital питання ментального здоров'я людей не найостанніше місце, поступаючись тільки таким явищам як інфляція/зростання цін, зміни клімату та бідність (рис. 3.14).

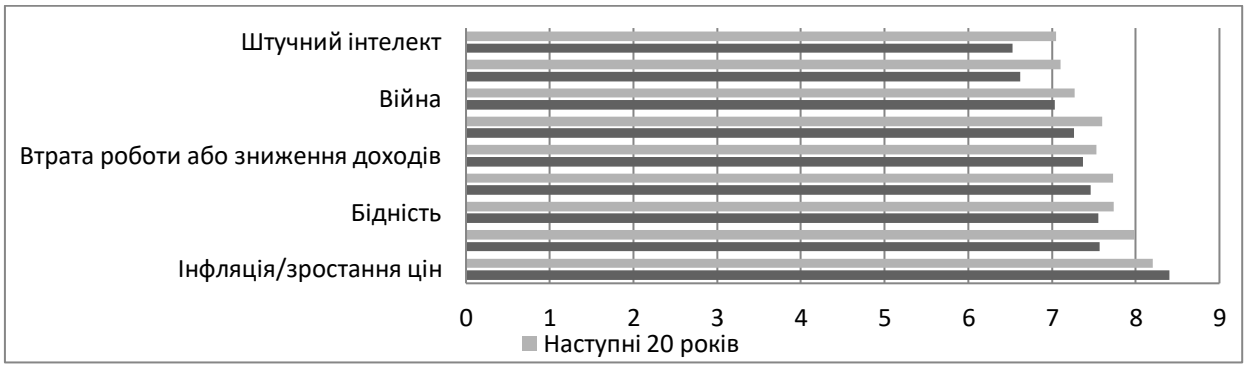


Рисунок 3.14 - Динаміка найбільших проблем сьогодення на найближчі 5 та 20 років

Також існує шкала рівня впливу різних факторів на ментальне здоров'я у розрізі країн. У табл. 3.5 надано характеристику впливів основних факторів, в тому числі і воєнні дії, на ментальне здоров'я людей.

Таблиця 3.5 - Сегментація факторів впливу на ментальне здоров'я в розрізі країн (%)

	Аргентина	Бразилія	Хорватія	Німеччина	Ізраїль	Японія	Польща	Туреччина	Україна	Велика Британія	США
Війна	**3.3%**	**6.3%**	11.0%	15.7%	16.8%	10.0%	19.5%	11.8%	88.5%	7.1%	7.2%
Фінансові труднощі	40.4%	**48.6%**	42.3%	41.1%	36.1%	26.4%	31.6%	52.8%	43.1%	39.6%	39.3%
Вартість життя/інфляція	40.9%	**27.0%**	42.3%	**27.3%**	**21.8%**	18.2%	32.1%	54.7%	32.5%	41.4%	37.5%
Втрата роботи	13.7%	14.8%	9.9%	**8.1%**	**8.5%**	9.1%	10.6%	14.5%	16.5%	10.9%	**18.4%**
Розрив сімейних стосунків	27.5%	23.6%	18.8%	24.6%	**29.4%**	29.7%	21.0%	22.6%	9.7%	24.8%	**31.8%**
Втрата	28.5%	23.0%	27.7%	24.4%	20.0%	11.7%	25.6%	18.5%	21.8%	24.9%	**31.5%**
Пандемія Covid 19	35.3%	**44.2%**	30.6%	28.9%	30.0%	15.7%	27.7%	36.7%	35.0%	32.1%	28.2%
Переглядання/прослуховування новин	12.3%	19.0%	20.8%	14.2%	19.8%	13.8%	15.6%	26.0%	27.2%	16.9%	18.2%
Політичні рішення всередині країни	20.1%	16.3%	13.4%	13.9%	**23.0%**	5.7%	16.3%	36.0%	27.4%	12.2%	15.5%
Політичні рішення в інших країнах	3.3%	4.5%	4.1%	7.0%	5.7%	2.8%	5.2%	3.6%	14.3%	4.4%	5.6%
Робоче навантаження/робоче середовище	28.5%	20.0%	23.1%	24.8%	**26.4%**	29.5%	19.4%	21.2%	15.1%	**27.2%**	19.7%

- Найменший вплив

- Найбільший вплив

Джерело: [54]

З таблиця 3.5 можна констатувати, що війна найбільше вплинула на Україну (88.5%), Польщу (19.5%), Ізраїль (16.8%), Туреччину (11.8%) та Хорватію (11.0%). Фінансові труднощі набули поширення в Туреччині (52%), Бразилії (48.6%), Україні (43.1%), Хорватії (42.3%) та Німеччині (41.1%). Фактор вартість життя/інфляція вплинув на такі країни як: Туреччина (54.7%), Хорватія (42.3%) та Велика Британія (41.4%). Також інші чинники такі як втрата роботи, розрив сімейних стосунків, втрата, пандемія Covid 19, переглядання/прослуховування новин, політичні рішення всередині країни, політичні рішення в інших країнах та робоче навантаження/робоче середовище мають значний вплив на ментальне здоров'я громадянина кожної держави.

Для збереження ментального здоров'я серед працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» на сьогоднішній день необхідності набуває застосування заходів заохочення працівника у робочий процес. Актуальним це є з тої причини, що тільки зацікавлена людина у позитивних результатах

від власної праці може принести справжню користь власнику підприємства у вигляді якісної продукції та розширення можливостей підприємства.

На думку вітчизняних вчених Н. І. Горбаль, К. Ю. Мельничук поняття «мотивація - це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших людей до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації» [55].

Існують певні різновиди демотиваторів працівників на підприємстві. До них можна віднести відсутність нагород або премій за ініціативність та креативність, неможливість розвитку працівника по розрізі його знань та навичок, психологічний тиск зі сторони колективу або окремих осіб, безперспективність самого підприємства, неефективний менеджмент, наявність недостатньої інформації про підприємство, погана або взагалі відсутність комунікації із керівництвом. Причинами їхньої появи є низка причин, але головна – відсутність ефективної системи мотивації працівника.

Отже, «базову основу системи мотивування персоналу в сучасній компанії становить компенсаційний пакет, що представляє собою сукупність засобів компенсації витрат працівників (праці, зусиль, здібностей, часу та ін.)» [56]. До його складу входить: задоволення кар'єрного розвитку працівників, ресурсозабезпеченість фінансовими ресурсами та наявність компенсацій, премій та надбавок.

З точки зору оцінки та подальшого впровадження ефективної системи мотивації на ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільним є розгляд особливостей систем мотивацій у різних зарубіжних та вітчизняних компаніях. У таблиці 3.6 показано особливості систем мотивацій робітників у світових та вітчизняних компаніях.

Бачимо, що в основному всі розглянуті корпорації мають грошову винагороду, забезпечують комфорт на робочому місці, заохочують результативність, впроваджують тренінги з підвищення кваліфікації та впроваджують унікальні заходи мотивації своїх співробітників.

Таблиця 3.6 – Системи мотивації робітників зарубіжних і вітчизняних компаній

Методи мотивації	Coca Cola	Apple Inc.	Google	Roshen
Грошові винагороди	Медичне страхування, пенсійне планування та оплачувана відпустка.	Відшкодування витрат на освіту та відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та по догляду за дитиною.	Щомісячний гонорар рядових співробітників компанії починається від $ 10000.	Компенсація обідів і медичне страхування.
Комфорт на робочому місці	Відкриття кафетеріїв, послуг хімчистки, а також надання великого простору для паркування.	Apple також утримує своїх співробітників, дозволяючи їм переносити свої робочі справи, тим самим зменшуючи нудьгу.	Офіси Google проектуються кращими дизайнерами світу, причому розробка обстановки в кожному підрозділі враховує не лише загальні тенденції, але і національні пріоритети.	Використовує електронний документообіг, застосовує двосторонній друк, заохочує співробітників до електронного навчання.
Результативність	Coca-Cola також пропонує своїм співробітникам знижки на продукцію Coca-Cola, проїзні, стипендіальні програми для дітей працівників.	Компанія стрімко переводить співробітників з одного робочого завдання на інше. Дозволяє своїм співробітникам брати участь у процесі прийняття рішень, вільно висловлюючи свою думку без страху чи залякування.	Мотивація персоналу в Google передбачає відсутність щоденної звітності та інших стресових факторів як таких.	Заохочення працівників за результативність, надання можливості самостійно приймати рішення.
Індивідуальність роботи	Не враховується	Компанія надає можливість надавати анонімний відгук дивує виконавців подарунками або листівками на вечерю.	Результати твоєї роботи бачить не тільки начальство, а й колеги.	Підтримка ініціативних працівників.
Методи мотивації	Coca Cola	Apple Inc.	Google	Roshen
Індивідуальність роботи.	Не враховується.	Компанія надає можливість надавати анонімний відгук дивує виконавців подарунками або листівками на вечерю.	Результати твоєї роботи бачить не тільки начальство, а й колеги.	Підтримка ініціативних працівників.
Презентабельність	Не враховується	Не враховується	Для підтримки персоналу в хорошій формі в його розпорядженні	Не враховується.

			є спортзали, перукарні, релаксаційні центри та інші корпоративні заклади.	
Заходи із підвищення кваліфікації	Coca-Cola приділяє значну увагу розвитку співробітників, пропонуючи програми навчання та розвитку, які допомагають співробітникам рости та прогресувати у своїй кар'єрі.	Гранти надаються співробітникам, які підвищили свою кваліфікацію або чогось навчилися і роблять свій внесок в успіх компанії.	Всі витрати на підвищення кваліфікації, участь у профільних конференціях тощо оплачується компанією.	Надання програм професійного навчання для студентів. Навчання співробітників.
Інші унікальні методи заохочення	Компанія відома своєю жвавою та святковою культурою, і вона наполегливо працює над тим, щоб її співробітники щодня із задоволенням приходили на роботу.	Фінансує програми, які дозволяють її працівникам бути волонтерами та брати участь у громадській роботі, наприклад, Apple Global Volunteer Program.	При народженні дитини дається 2-місячна відпустка, а в разі смерті співробітника його сім'я буде ще 10 років отримувати половину зарплати годувальника.	Застосування компенсаційних моделей оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника.

Джерело: [57-60]

Бачимо, що в основному всі розглянуті корпорації мають грошову винагороду, забезпечують комфорт на робочому місці, заохочують результативність, впроваджують тренінги з підвищення кваліфікації та впроваджують унікальні заходи мотивації своїх співробітників. Отже, розглянувши методи мотивації працівників в компаніях Coca Cola, Apple Inc., Google та Roshen з таблиці 3.6, а також, врахувавши реалії сьогодення, було створену модель мотивації працівників для ТДВ «Яготинський маслозавод» на 2024-2025 рр. (рис.3.15).

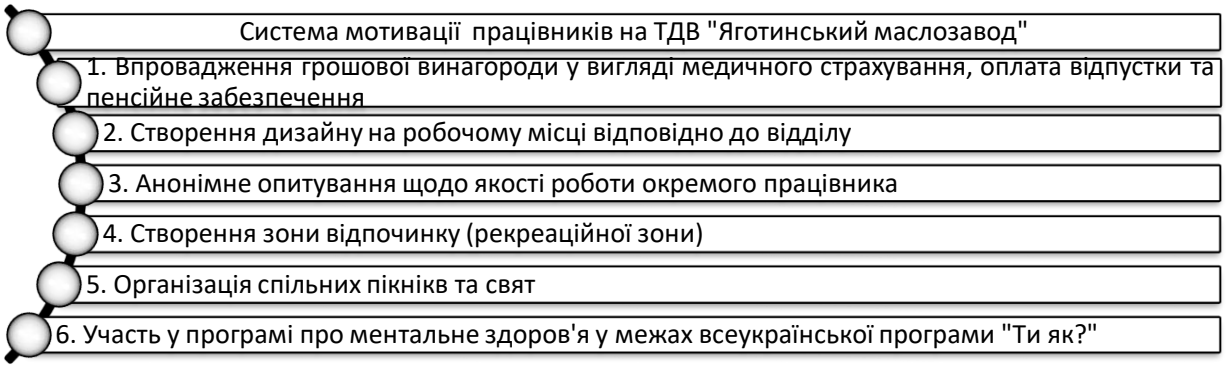


Рисунок 3.15 - Система мотивації на ТДВ «Яготинський маслозавод»

На нашу думку, впровадження цих заходів на ТДВ «Яготинський маслозавод» допоможе підприємству мотивувати персонал та керівництво працювати в кооперації та синхронно. Також це сприятиме поетапному вирішенню фінансових проблем задля попередження та уникнення ймовірного настання банкрутства в майбутньому. На рис. 4.6 представлено основні заходи боротьби із настанням банкрутства на підприємстві.

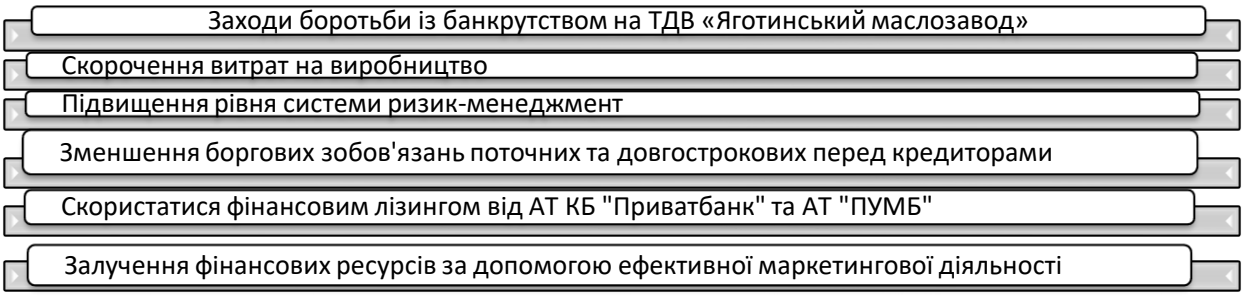


Рисунок 3.15 - Заходи боротьби із банкрутством на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Тож, можна зробити висновок, що впровадження системи мотивації працівників на ТДВ «Яготинський маслозавод» дасть змогу підприємству впровадити заходи для того, щоб уникнути та запобігти настанню банкрутства на підприємстві і гарантувати ефективність бізнес-процесів в майбутніх періодах.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було досліджено сутність інноваційної діяльності та законодавча база, яка регулює безпосередньо діяльність підприємств. Зазначено основні технології, які слід впровадити на ТДВ «Яготинський маслозавод. Перша технологія – це блокчейн. Досліджено, що вона має певні переваги та недоліки. Друга технологія є цифровий двійник. Було охарактеризовано основні етапи виробництва даного вироба: ескзне проектування, технічне проектування, виготовлення та експлуатація. Також була зазначена його класифікація: цифрові двійники-прототипи, цифрові двійники-примірники та агреговані двійники.Зазначено основні переваги впровадження цифрових двійників. Третій розглянутий механізм – це мікросервіси. Загалом було досліджено наступну архітектуру мікросервісного додатку: мікросервіси, API-шлюз, служби спільного використання, шини повідомлень, реєстр сервісів та інструменти моніторингу. Далі було впроваджено власну розробку «біо-шлешку». Даний пристрій міг би полегшити сприйняття великого обсягу інформації та машинне навчання стало би набагато швидшим і легшим, якщо б на сьогоднішній день існував спосіб швидко запам’ятовувати великі обсяги інформації. Було зазначено основний механізм сприйняття інформації рецепторами біо-флешки. Далі була охарактеризовано його зовнішній вигляд із використанням віртуальних окулярів. Потім розраховано вартість його розробки, яка склала 64065,36 грн..

Далі було проаналізовано етапи антикризоаої стратегії. Потім складено інноваційну стратегію та цифровізації бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод станом на 2024-2026 рр.. Крім того проаналізовані основні статистичні фінансові показники та надано прогноз. Отже, після аналізу всього матеріалу була складена програма здійснення цифровізації бізнес-процесів на ТДВ «Яготинський маслозавод». Сформовано заходи з попередження, прогнозування та запобігання банкрутства.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській дипломній роботі з фаху було розглянуто сутність процесу фінансової кризи, яка запроваджується в разі виявлення зниження платоспроможності на підприємстві. Досліджено особливості бізнес-процесів та моделі розрахунку ефективності бізнес-процесів на підприємстві. Виявлено та проаналізовано різновиди моделей прогнозування ймовірності настання банкрутства. Зазначено зарубіжний досвід проведення процедури банкрутства для підприємств.

Фінансова криза - це дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, який породжений циклічним розвитком взаємопов'язаних та взаємообумовлених кризових явищ і веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових заходів.

Банкрутство - це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури.

Бізнес-процеси – це сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації з метою трансформації входів (ресурсів) у виходи (продукти), які мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу тощо), створюючи конкурентоспроможну продукцію (послуги, роботу), здатну забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей.

Вивчено можлива ймовірність настання банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод» за моделями Е. Альтмана, Дж. Таффлера, Г. Спрінгейта Р. Ліса, А. Матвійчука та О. Терещенка. Виокремлено фактори, які можуть спровокувати настання банкрутства на підприємстві: світова економічна криза, нестабільність економічного і політичного середовища в країні, недосконаліть правового та податкового законодавства.

Здійснення модернізаційних заходів на підприємстві сприятиме підвищенню його інноваційного потенціалу розробки та впровадження передових технологій. На даний період широкого розповсюдження технологіями у сфері виробництва молочних продуктів є 3D-друк, великі дані, інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, цифрові двійники та мікросервіси.

Блокчейн - це технологія виявлення анти-паттернів традиційних IT-операцій, який відкриває величезні можливості для підприємств. Являє собою відкритий реєстр, де можна ефективно й достовірно записувати транзакції між двома сторонами безперервно. На підприємстві допомагає аутентифікувати та відстежити продукти к ланцюжку поставок за певний проміжок часу.

Цифрові двійники - це програмний аналог фізичного пристрою, що моделює внутрішні процеси, технічні характеристики та поведінку реального об'єкта в умовах впливу перешкод та навколишнього середовища.

Мікросервіси - це технології, подібні логічним модулям монолітного додатка, які розподілені через комп’ютерну мережу, замість того, щоб працювати в рамках одного процесу.

Антикризова стратегія – це модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети на основі координації та розподілу ресурсів компанії.

Окрім того, розробка програми впровадження цифрових технологій для покращення бізнес-процесів та мотивація працівників підприємства постає найкращою рушійною силою отримання позитивних результатів від запропонованих заходів боротьби із фінансовою кризою на підприємстві. Також було досліджено заходи мотивації у компаніях Coca Cola, Apple Inc., Google та Roshen. Сформована система мотивації працівників для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Тож, залучення цих технологій у бізнес-процеси підприємства в контексті виробничої сфери допоможе попередити та запобігти настання процесу фінансової кризи суб’єкта господарювання в майбутньому.

Під час виконання курсової роботи було досліджено фінансовий стан підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» та надано рекомендації щодо вдосконалення виробничої сфери шляхом впровадження інноваційних підходів вирішення проблеми пов’язане з швидким та якісним виготовленням великих обсягів молочної продукції для підвищення показника цифровізації бізнес-процесів на період 2024-2026 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кальченко О.. Санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління. Проблеми і перспективи економіки та управління.* Випуск №1(21). 2020. М. Чернігів. С. 220-228. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211434/211467

2. Судова влада. Судова статистика. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/

3. Кодекс України з процедур банкрутства від 12.01.2022 № 2597-VIII. Верховна Рада України. Ст. 50. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n788

4. Господарський кодекс України від 03.09.2023 № 436-IV. Верховна Рада України. Ст. 209. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20/card4#Future

5. Кримінальний кодекс України від 11.08.2023 № 2341-III. Верховна Рада України. Ст. 219. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#n3225

6. Олександренко І. В., Іщук Л. І. Основні причини банкрутства підприємств. *Економічний форум*. 2015. № 2. С. 222–226. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecfor_2015_2_37 (дата звернення: 18.09.2023)

7. Сейсебаєва Н. Г., Топчанюк О. В. Методи аналізу і прогнозування банкрутства підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 11. С. 678–681. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2016_11_160

8. Рудика В. І., Великий Ю. М., Зьома О. Д. Економічна сутність поняття «банкрутство»: причини виникнення та наслідки на підприємстві. *Інфраструктура ринку.* 2018. No 18. С. 127–132. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/23.pdf

9. Donald M. DePamphilis. Alternative exit and restructuring strategies. *ScienceDirect*. 2022. URL: https://www.sciencedirect.com/topics/economics-econometrics-and-finance/bankruptcy

10. Błażej Prusak. Review of Research into Enterprise Bankruptcy Prediction in Selected Central and Eastern European Countries. *International Journal of financial studies*. URL: https://www.mdpi.com/2227-7072/6/3/60

11. Фінанси підприємств: навчальний посібник. [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 402 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Finansy_pidpr15.pdf

12. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебинська О.І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені Н.В. Каразіна*. 2021. Випуск № 14. С. 60-67.

13. Павловський М.В., Гацька Л.П., Завадська О.М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №50. URL: https://www.researchgate.net/publication/371155156_DIDZITAL_TRANSFORMACIA_BIZNESU_V_UMOVAH_SUCASNIH_ZMIN

14. Natalia Struk, Natalia Yevtushenko, Tetiana Khlevytska. Impact analysis of digital transformation on the national business structures development. *Фінансова-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2022. Випуск 6. № 47. URL: https://www.researchgate.net/publication/366706888_IMPACT_ANALYSIS_OF_DIGITAL_TRANSFORMATION_ON_THE_NATIONAL_BUSINESS_STRUCTURES_DEVELOPMENT

15. Яценко В.В. Діджиталізація - сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка.* 2022. Випуск №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf

16. PHYS.ORG Which is better—digitalization or digital transformation? URL: https://phys.org/news/2023-06-betterdigitalization-digital.html

17. Kubrak K., Milani F., Nava J. Digital Technology-Driven Business Process Redesign: A Classification Framework. *Springer Link.* 2023. P. 205–221. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-33080-3_13

18. Tkachenko S. M., Kairachka N. V. Robotization of production as a way of preventing bankruptcy in dairy enterprises of ukraine. *The 8th International scientific and practical conference "Modern problems of science, education and society" (October 9-11, 2023) SPC "Sci-conf.com.ua".* 2023. Kyiv. Ukraine. 1179 p. URL: https://sci-conf.com.ua/viii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-9-11-10-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/

19. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360

20. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки від 14.02.2006. № 170. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06#o11

21. Сич О.А., Калічак І.І.. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений.* 2017. Випуск № 2 (42). С. 333-339. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf (дата звернення: 03.10.2023)

22. Добровольська О.В., Дуброва Н.П.. MDA-аналіз для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АВ ТОВ «Агроцентр К»). *Економіка та управління підприємствами.* 2021. Випуск № 1(81). URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/9.pdf

23. Швець Ю.О., Мартинюк Н.Б. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах. *Вісник Запорізького національного університету.* 2017. Випуск № 2 (34). М. Запоріжжя. URL:https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/290893.pdf

24. Euronews. Business bankruptcy in EU surges to highest levels since 2015. URL: https://www.euronews.com/2023/08/26/business-bankruptcy-in-eu-surges-to-highest-levels-since-2015

25. Tradingeconomics. Germany Bankruptcies. URL: https://tradingeconomics.com/germany/bankruptcies

26. CMS law tax future. Restructing and insolvency law in Germany. URL: URL: https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-restructuring-and-insolvency-law/germany

27. Артюх О.В., Чернишова Л.В.. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск №40. URL: file:///C:/Users/user/Desktop/1443-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1386-1-10-20220719.pdf

28. «2GC Balanced Scorecard Usage 2020 Survey». *2GC Active Management. 21 May 2021.* Archived from the original on 2021-05-24. URL: https://2gc.eu/resources/survey-reports/2020-survey

29. Група компаній Молочний альянс. Яготинський маслозавод. URL: https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/

30. Спілка молочних підприємств України. ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: https://uadairy.com/tdv-yagotynskyj-maslozavod/

31. Youcontrol. Яготинський маслозавод. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446003

32. Clarity Project. ТДВ «Яготинський маслозавод». Фінансова звітність за 2020, 2021, 2022 роки. URL: https://clarity-project.info/edr/00446003/finances?current_year=2021

33. Ситник Н. С., Смолінська С. Д., Ясіновська І. Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2020. 402 с.

34. Фінанси. Термінологічний словник. URL: https://sites.google.com/site/finansipov/slovnik

35. Кривда О. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на зростання рентабельності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.* 2023. С.189-190. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271916

36. Петик Л.О. Ділова активність промислових підприємств України. *Економічний простір.* 2022. Випуск №181. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1172

37. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск №10. 2017. С. 287-297. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf

38. Danone. URL: https://danone.ua/#danone

39. АКТИВІА. URL: https://kalyna.activia.ua/

40. Диха М. В. Економетрія: навчальний посібник / М. В. Диха, В. С. Мороз. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 206 с. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7634/1/%d0%94%d0%b8%d1%85%d0%b0-%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d0%b5%d1%82%d1%80%d1%96%d1%8f-1.pdf

41. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 31.03.2023. № 40-IV. Верховна Рада України. Ст. 1. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

42. GLOBALLOGIC. A Hitachi Group Company. URL: https://www.globallogic.com/ua/services/technical-capabilities/blockchain-technology/

43. Шишкова Н. Л. Використання блокчейну у трансформації державного фінансового контролю. *Проблеми економіки.* 2018. Випуск № 2 (36). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-382_388.pdf

44. IT enterprise. Digital Twins. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/cifrovoj-dvojnik-digital-twin

45. Цифрові двійники для промислового застосування. Визначення, комерційна цінність, аспекти розробки, стандарти та приклади використання. *An Industrial Internet Consortium White Paper. Version 1.0. 2020-02-18.* URL: https://atep.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/iic_digital_twins_industrial_apps_white_paper_2020-02-18-ukr.pdf

46. Рибак О.М. Технологія молока і молочних продуктів «Технології незбирано молочних продуктів і морозива» Курс лекцій для студентів спеціальності 181, «Харчові виробництва» (6.051701 «Харчові технології та інженерія») із спеціалізації «Зберігання, консервування та переробки молока» усіх форми навчання. Тернопіль. 2016. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21317/1/%D0%A0%D0%B8%D0%B1%D0%B0%D0%BA%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D0%B2%D0%B0.pdf

47. BIZMAG. Мікросервіси та мікросервісна архітектура: сучасний підхід до розробки програмного забезпечення. URL: https://bizmag.com.ua/arkhitektura-mikroservisiv-dlia-biznesu/

48. Освітній хаб міста Києва. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL: https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-

soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec#:~:text=%D0%96%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B8%2C%20%D0%B0%D0%B1%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%2D%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8,%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%B8%20%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D1%87%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%96%D1%88%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B2%D0%B8%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%D1%96

49. Американські фізики створили шкіру, здатну до самолікування. URL: https://www.unian.ua/health/worldnews/714363-amerikanski-fiziki-stvorili-shkiru-zdatnu-do-samolikuvannya.html

50. ALEXUS. Етапи сприйняття інформації людиною в процесі пізнання. URL: https://alexus.com.ua/etapi-sprijnyattya-informaci%d1%97-lyudinoyu-v-procesi-piznannya/

51. UK.WIKIPEDIA. Аналізатор. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80

52. Далик В. П., Чорній Б.І., Гарасим Л.С.. Інноваційні стратегії підприємств. *International Scientific Journal Internauka. Series: Economic Sciences.* URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42618/1/16962689825744.pdf

53. Прокопенко О. В., Войтенко О. М, Казаков В. В.. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії.* 2023. Випуск №16.

54. Зеленський. Офіційне інтернет-представництво. Олена Зеленська: Ментальне здоров'я – один із найбільших глобальних викликів майбутнього. URL: https://www.president.gov.ua/news/olena-zelenska-mentalne-zdorovya-odin-iz-najbilshih-globalni-85665

55. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю.. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2023. Випуск 7. № 1. Львів. С. 107-119. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse5-109-121.pdf

56. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. Випуск №35. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126/1084

57. Management.com.ua. Мотивація персоналу в Google: секрети успіху. URL: http://www.management.com.ua/blog/1509

58. ORDER-ESSAY. How Apple Inc. Motivates Employees. URL: https://order-essay.org/essays/business/how-apple-inc-motivates-employees

59. ROSHEN. Соціальний звіт. Кондитерська корпорація ROSHEN. 2017-2018. URL: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen__AR-2018__32_1.pdf

60. Calameo. URL: https://www.calameo.com/books/006908853322f375b23a2

61. EUR-LEX. An official website of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118

62. Огренич Ю. О., Хапрова Д. В.. Сучасний стан та перспективи використання цифрових технологій в діяльності підприємств України в умовах цифровізації економіки. *The Second Special Humanitarian Issue of Ukrainian Scientists. European Scientific e-Journal.* 3 (18). 67-77 p.. Ostrava: Tuculart Edition. URL: https://ia801403.us.archive.org/30/items/inn2022-04-02/inn2022-04-02.pdf

63. University of Colorado Boulder. Animal Inspired Movement and Robotics Laboratory (AIM-RL). A shape-morphing insect-scale robot capable of omnidirectional terrain-adaptive locomotion in laterally confined spaces. URL: https://www.colorado.edu/lab/jayaram/research/mclari

64. hotline. URL: https://hotline.ua/ua/mobile/ochki-virtualnoj-realnosti/

65. алло. URL: https://allo.ua/ua/naushniki/tip_podkljuchenija_naushniki-besprovodnoe/

66. 3v3. URL: https://3v3.com.ua/product_8410.html

67. Епіцентр. URL: https://epicentrk.ua/ua/shop/mplc-datchik-dotiku-arduino-ttp223b-1ec4edfb-c7ac-61a4-97ca-49495557815e.html

68. ROZETKA. URL: https://rozetka.com.ua/ua/400129077/p400129077/

69. Palaczbozi.cz. URL: https://www.palaczbozi.cz/Kamera-v-brylich-bryle-se-skrytou-kamerou-d106.htm?gclid=Cj0KCQiAgK2qBhCHARIsAGACuzl6XSLkhezVaGddvljBilkUE4dKdJIOsY3HrHm3wmg4nM_lPMfhqkAaAjBgEALw_wcB

70. prom. URL: https://prom.ua/ua/p874926249-meizu-note-knopka.html

71. Погріщук Г.Б., Присяжнюк С.В.. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2016. Випуск № 3. С. 463-469. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/80.pdf

72. Рябенко Г.М Верланов О.Ю., Звягінцева О.Б., Клименко С. О.. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Сталий розвиток економіки.* 2024. Випуск № 1 (48). С. 125-128. URL: file:///C:/Users/user/Desktop/893-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-855-2-10-20240311.pdf

73. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.* 2023. С. 169-170. https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279792

74. Воронова О.В., Марущак С.М., Пугачов М.І.. Глобальні фінансово-економічні кризи та їх вплив на економіку держав. *Економіка та суспільство.* Випуск №51. 2023. URL: file:///C:/Users/user/Desktop/2459-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2372-1-10-20230621.pdf

75. Шарапов В.. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies. 2023.* Випуск 14 (91). С. 196-207. URL: http://humstudies.com.ua/article/view/277870/272618

76. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнесінформ № 1*. 2024. С. 22-28. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf

77. Шаранов. Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки, 2021, вип. 6(39). С. 288-296. URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf

78. gov.ua. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=3bddc16a-a2f5-4218-8c55-612bc8ee9da8&tag=Proktstiike-InkliuzivneTaEkologichnoZbalansovanePidprimnitstvo-rise-

79. Consultech. Successful Grant Applications for LifeScience Projects. URL: https://www.consultech.de/en/grant-deadlines/eu-grants/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAC80913SpAFu_MrWv5oTttb2prsv-&gclid=Cj0KCQjw5azABhD1ARIsAA0WFUGX94W4i1tmxa-4FYHn8cDlxKemLLC1HfGPCGwd014FX0F0vAYBd0YaAoXjEALw_wcB

80. Boldueva O., Kairachka N.. Development of a program for implementing digitalization of business processes at the enterprise in the context of innovative strategic planning. The 3rd International scientific and practical conference “Modern trends in the development of science and information technologies” (September 17 – 20, 2024) Sofia, Bulgaria. International Science Group. 2024. 40-43 p. URL: https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/09/MODERN-TRENDS-IN-THE-DEVELOPMENT-OF-SCIENCE-AND-INFORMATION-TECHNOLOGIES.pdf

81. Череп А.В., Кайрачка Н.В.. Основні фактори виникнення фінансової кризи в контексті антикризового управління підприємством. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових

праць. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 1 (65). 122-127 с. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/222/203

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Молочний Альянс"	**за ЄДРПОУ**	34480442
Територія	м.Київ, Печерський р-н	**за КОАТУУ**	8038200000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	**за КОПФГ**	230
Вид економічної діяльності	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	**за КВЕД**	73.20

Середня кількість працівників: 73
Адреса, телефон: 01011 м.Київ, вул. Лєскова, буд. 9, (044)2845851
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	945	1 557
первісна вартість	1001	2 534	3 339
накопичена амортизація	1002	(1 589)	(1 782)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	575	386
первісна вартість	1011	1 610	1 658
знос	1012	(1 035)	(1 272)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	41 564	39 420
інші фінансові інвестиції	1035	46 134	46 134
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	548	1 773
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	11 704	6 621
Усього за розділом I	1095	101 470	95 891

ДОДАТОК Б

КОНСОЛІДОВАННИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року
АКТИВИ			
Необоротні активи:			
Основні засоби	5	793,687	837,998
Нематеріальні активи	6	7,508	9,172
Активи у формі права користування	7	37,796	45,919
Передоплати за основні засоби		1,788	29,590
Відстрочені податкові активи	8	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	9	41,976	97,089
Довгострокова дебіторська заборгованість	10	4,585	8,006
Всього необоротних активів		**887,340**	**1,027,774**
Оборотні активи:			
Запаси	11	653,264	646,354
Торгова дебіторська заборгованість	12	692,173	719,539
Передоплати постачальникам і інша дебіторська заборгованість	13	41,494	31,729
Передоплата з податку на прибуток		1,722	4,236
Кредити, надані постачальникам Групи	14	7,000	7,168
Передоплати по податкам	15	81,657	24,972
Поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи	16	-	89,021
Грошові кошти та їх еквіваленти	17	124,937	290,005
Всього оборотних активів		**1,602,247**	**1,813,024**
Всього активів		**2,489,587**	**2,840,798**
КАПІТАЛ И ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал, який належить Власникам Материнської компанії:			
Статутний капітал	18	30,866	30,866
Додатковий сплачений капітал		599	883
Нерозподілений прибуток		804,343	1,313,745
Капітал, який належить Власникам Материнської компанії		**835,808**	**1,345,494**
Неконтрольовані частки володіння		**12,967**	**11,562**
Всього капітал		**848,775**	**1,357,056**
Довгострокові зобов'язання:			
Довгострокові кредити	19	60,271	-
Довгострокові зобов'язання	20	27,741	39,674
Корпоративні облігації	22	465,161	475,479
Відстрочені податкові зобов'язання	8	5,792	13,158
Всього довгострокові зобов'язання		**558,965**	**528,311**
Короткострокові зобов'язання:			
Торгова кредиторська заборгованість	23	421,640	377,579
Аванси отримані та інша кредиторська заборгованість	24	4,922	10,944
Короткострокові зобов'язання	21	549,668	455,445
Податкові зобов'язання	25	12,506	17,656
Зобов'язання по податку на прибуток		11	541
Нараховані витрати	26	93,100	93,266
Всього короткострокові зобов'язання		**1,081,847**	**955,431**
Всього зобов'язання		**1,640,812**	**1,483,742**
Всього капітал та зобов'язання		**2,489,587**	**2,840,798**

Від імені керівництва Групи компаній «Молочний альянс»:

Сергій Вовченко, Голова Наглядової Ради
АТ «Молочний альянс»

Надія Мар'єнко, Головний бухгалтер
АТ «Молочний альянс»

Примітки на сторінках 6-40 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

ДОДАТОК В

КОНСОЛІДОВАННИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(в тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Необоротні активи:			
Основні засоби	9	684,466	793,687
Нематеріальні активи	10	4,678	7,508
Активи у формі права користування	11	57,721	37,796
Передоплати за основні засоби		14,260	1,788
Відстрочені податкові активи	12	6,233	-
Довгострокові фінансові інвестиції	13	41,929	41,976
Довгострокова дебіторська заборгованість	14	2,440	4,585
Всього необоротних активів		**811,727**	**887,340**
Оборотні активи:			
Запаси	15	635,867	653,264
Торгова дебіторська заборгованість	16	836,313	692,173
Передоплати постачальникам і інша дебіторська заборгованість	17	70,321	41,494
Передоплата з податку на прибуток		789	1,722
Кредити, надані постачальникам Групи	18	1,500	7,000
Передоплати по податкам	19	90,580	81,657
Поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	20	348,513	124,937
Всього оборотних активів		**1,983,883**	**1,602,247**
Всього активів		**2,795,610**	**2,489,587**
КАПІТАЛ И ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал, який належить Власникам Материнської компанії:			
Статутний капітал	21	30,866	30,866
Додатковий сплачений капітал		599	599
Нерозподілений прибуток		1,111,341	804,343
Капітал, який належить Власникам Материнської компанії		**1,142,766**	**835,808**
Неконтрольовані частки володіння		**13,514**	**12,967**
Всього капітал		**1,156,280**	**848,775**
Довгострокові зобов'язання:			
Довгострокові кредити	22	42,852	60,271
Довгострокові зобов'язання	23	47,884	27,741
Корпоративні облігації	25	473,430	465,161
Відстрочені податкові зобов'язання	12	-	5,792
Всього довгострокові зобов'язання		**564,266**	**558,965**
Короткострокові зобов'язання:			
Торгова кредиторська заборгованість	26	345,210	421,640
Аванси отримані та інша кредиторська заборгованість	27	6,693	4,922
Короткострокові зобов'язання	24	578,732	549,668
Податкові зобов'язання	28	41,040	12,506
Зобов'язання по податку на прибуток		13,836	11
Нараховані витрати	29	89,553	93,100
Всього короткострокові зобов'язання		**1,075,064**	**1,081,847**
Всього зобов'язання		**1,639,330**	**1,640,812**
Всього капітал та зобов'язання		**2,795,610**	**2,489,587**

Від імені керівництва Групи компаній «Молочний альянс»:

ДОДАТОК Г

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	**за ЄДРПОУ**	00446003
Територія	Київська область, м.Яготин	**за КОАТУУ**	3225510100
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	**за КОПФГ**	230
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	**за КВЕД**	10.51

Середня кількість працівників: 918
Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	299 742	449 730
первісна вартість	1011	555 394	745 525
знос	1012	(255 652)	(295 795)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	77 225	52 495
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	23 633	19 734
Усього за розділом I	1095	400 715	521 959

ДОДАТОК Д

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00344013		
Територія КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ	UA32040010010094029		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51		
Середня кількість працівників 1 401				
Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, ЯГОТИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07700	55663			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 896	11 332
накопичена амортизація	1002	7 112	8 431
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	288 683	356 510
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	52 495	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	938
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
Усього за розділом I	**1095**	**521 959**	**432 579**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	166 210	165 657
виробничі запаси	1101	80 177	75 361
незавершене виробництво	1102	5 328	6 854
готова продукція	1103	75 317	80 304
товари	1104	5 388	3 048
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 334	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	19	24
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 365	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
готівка	1166	2	2
рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

ДОДАТОК Е

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00446803		
Територія КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ	UA32040010010004429		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250		
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51		
Середня кількість працівників 1 980				
Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, ЯГОТИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07700		55663		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

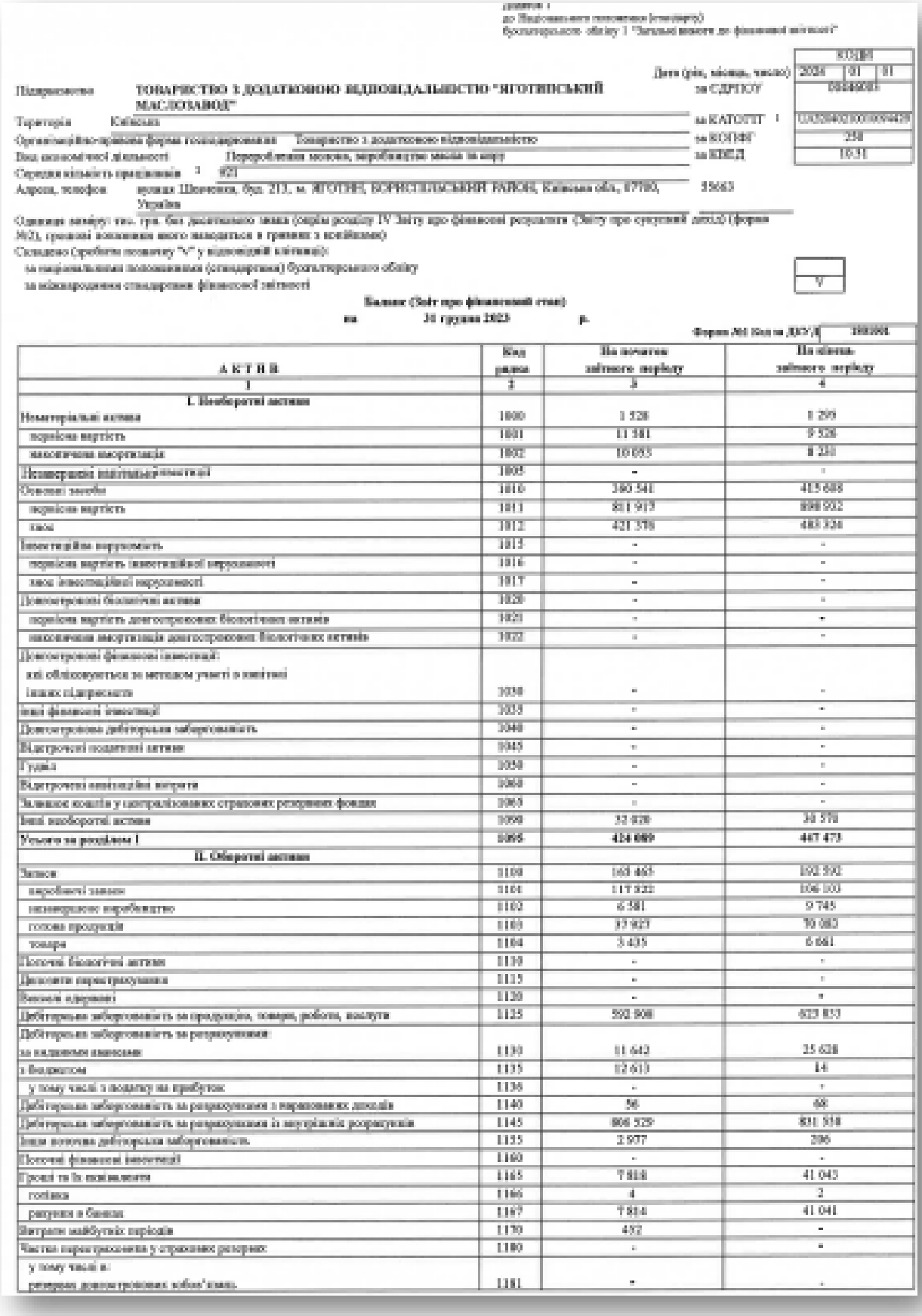
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 928
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	8 631	10 053
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	417 251	388 541
первісна вартість	1011	773 761	811 917
знос	1012	356 510	423 376
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	11 491	32 020
Усього за розділом I	**1095**	**432 579**	**424 489**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 657	169 465
виробничі запаси	1101	75 361	117 522
незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
готова продукція	1103	80 304	37 927
товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 867	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	24	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 338	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
готівка	1166	2	4
рахунок в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

ДОДАТОК Ж



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Коди
	Дата (рік, місяць, число)	2024 | 01 | 01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	00384081
Територія Київська	за КАТОТТГ	UA32040010010094429
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників 1 921		
Адреса, телефон вулиця Шевченка, буд. 212, м. ЯГОТИН, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07700, Україна	35663	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 528	1 299
первісна вартість	1001	11 581	9 528
накопичена амортизація	1002	10 053	8 231
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	380 541	415 680
первісна вартість	1011	801 917	898 922
знос	1012	421 376	483 334
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	32 820	30 370
Усього за розділом I	**1095**	**424 089**	**447 473**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	163 465	102 592
виробничі запаси	1101	117 322	106 100
незавершене виробництво	1102	6 381	9 745
готова продукція	1103	37 927	70 082
товари	1104	3 435	6 661
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	502 808	623 853
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642	25 628
з бюджетом	1135	12 613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	58	68
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	806 529	851 938
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977	286
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818	41 042
готівка	1166	4	2
рахунки в банках	1167	7 814	41 041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	-
Частка перестраховика у страхових резервах:	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

ДОДАТОК И



резерви збитків або резерви належних виплат	1185	-	-
резерви незароблених премій	1180	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші зобов'язання	1190	4 870	2 587
Усього за розділом III	1195	1 984 858	1 707 187
IV. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 028 819	3 161 388

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 707	2 707
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 520	1 520
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	699 753	834 850
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	480 600	948 196
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	37 953	13 351
Інші довгострокові зобов'язання	1515	237 582	237 599
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгостроковий забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерви довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерви збитків або резерви належних виплат	1532	-	-
резерви незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	275 893	250 950
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 248	482 400
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756	22 609
товари, роботи, послуги	1615	214 864	244 287
розрахунки з бюджетом	1620	33 830	28 102
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681	5 811
розрахунки зі страхування	1625	3 200	2 251
розрахунки з оплати праці	1630	7 979	9 913
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	541	550
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 776	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	608 218	134 117
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	14 870	11 433
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Фінансові зобов'язання, створені при застосуванні	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 458	6 899
Усього за розділом III	1695	1 286 889	965 860
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 842 889	2 164 990

ПРИШКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Київ Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Крсу Україна»

ДОДАТОК К

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	за ЄДРПОУ	05446003		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266	3 736 091
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(3 979 309)	(3 090 847)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	877 957	645 244
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 109	47 017
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(44 464)	(37 602)
Витрати на збут	2150	(367 149)	(298 742)
Інші операційні витрати	2180	(41 416)	(65 926)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	444 037	291 991
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 836	1 745
Інші доходи	2240	1 390	882
у тому числі: дохід від біологічних активів	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(138 408)	(116 777)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Дохід (збиток) від curtailment чи settlement по монетарній статті	*2275*	-	-

ДОДАТОК Л



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	308 815	177 841
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(93 693)	(22 202)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	215 160	155 639
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2420	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2490	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2435	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2440	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2445	215 160	155 639

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 246 084	3 854 094
Витрати на оплату праці	2505	249 780	199 908
Відрахування на соціальні заходи	2510	92 232	47 329
Амортизація	2515	55 402	75 141
Інші операційні витрати	2520	288 693	208 436
Разом	2550	3 930 212	3 152 908

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Круг України»

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Кайрачка Наталія Василівна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти 12456htd675koi78er110@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування стратегії антикризового управління ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах війни та повоєнному відновленні економіки» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

___04.11.2025_____ _____ __Кайрачка Н.В._

(дата) (підпис) (ініціали, прізвище)