

67
17.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



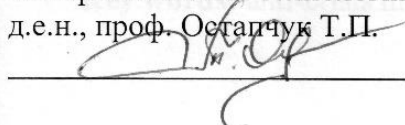
ЯНЧЕНКО Павло Ігорович
(студент групи ЗМО-20-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

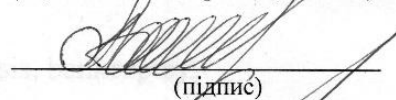
Антикризове управління підприємством

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 13.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

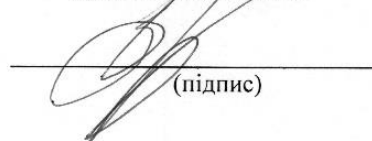


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
PhD Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність, зміст та роль антикризового управління підприємством.....	6
1.2. Система антикризового управління підприємством	12
1.3 Методичні засади оцінки ефективності антикризового управління.....	20
1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення антикризового управління	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	38
2.3. Оцінка антикризового управління на підприємстві	48
2.4. Напрями підвищення ефективності антикризового управління підприємства	52
Висновки до розділу 2	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світова економічна криза, нестабільна економічна та політична ситуація в країні, недосконалість податкового законодавства призвели до банкрутства все більшої кількості компаній і загалом до ліквідації цих компаній. для.

Сучасна динамічна ситуація економічного розвитку відображає досить складну економічну ситуацію для бізнесу. У результаті підприємства та організації змушені швидко реагувати та адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, щоб залишатися конкурентоспроможними, успішними та прибутковими.

У міру зростання темпів корпоративної кризи вчені знайдуть шляхи вирішення цієї проблеми на державному та корпоративному рівнях. Це пояснюється тим, що прогнозування та визначення ймовірності банкрутства є важливим для запобігання ранньому та врегулювання корпоративних криз. Тому це питання дуже важливе і актуальне сьогодні.

Дослідженням кризи на підприємствах присвячено наукові праці таких науковців, як: В.О. Василенко [11,12], О.М Скібіцький [51], Я.І. Алмашій [2], В.А. Бова [7], А.М. Воевутко [14], та інші науковці.

Проте розвиток економічних систем, форм функціонування економіки, ресурсів, що використовуються, навколишнього середовища та інших суттєвих чинників вимагає постійних досліджень цього поняття та його впливу на діяльність суб'єктів господарювання.

Необхідність вирішення цих науково-методичних завдань, практична значущість антикризового управління з огляду на сучасні умови господарювання підприємств зумовили актуальність кваліфікаційної роботи, її науково-практичне значення, визначили вибір теми, її мету, структуру, об'єкт та предмет дослідження.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад антикризовим управлінням підприємством

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття антикризового управління;
- проаналізувати систему антикризового управління підприємством;
- визначити методичні засади оцінки ефективності антикризового управління підприємством;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері антикризового управління підприємством;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану АТ «Житомирський маслозавод»;
- оцінити систему антикризового управління підприємством на прикладі АТ «Житомирський маслозавод»;
- визначити напрями підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження процеси попередження та формування економічних напрямів запобігання фінансової кризи на підприємстві АТ «Житомирський маслозавод», **предметом** – теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні аспекти оцінювання фінансового стану підприємства у системі антикризового управління.

Методи дослідження для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були використані методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для дослідження сутності фінансової кризи підприємства, теоретичних засад діагностики; морфологічної декомпозиції – для визначення поняття «антикризове управління»; системного і комплексного підходу – для обґрунтування теоретико-методичного підходу до проведення економічного дослідження стану підприємства; статистичні та графічні – для аналізу стану і тенденцій динаміки результатів діяльності підприємства та унаочнення отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності АТ «Житомирський маслозавод».

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.
Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 61 сторінці друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та роль антикризового управління підприємством

У будь-якому підприємстві як економічній системі інколи виникають кризові ситуації, що можуть нести загрозу існуванню цієї системи. Щоб запобігти згубному впливу цих процесів на організацію, застосовують антикризове управління як процес управління, що дає можливість менеджерам здійснювати свої функції так, щоб оптимально усувати невідкладні проблеми. Отже, процес антикризового управління можна визначити як дії, спрямовані на вирішення проблем, що були спричинені кризовими ситуаціями [40].

Щодо визначення сутності антикризового управління, то нині існує багато його інтерпретацій. Аналізуючи наявні визначення, що дістали своє відображення у працях міжнародних та вітчизняних науковців, можна підсумувати, що антикризове управління є функцією менеджменту. Ця функція у діяльності підприємств допомагає забезпечити високий рівень платоспроможності, зменшити дію кризи на фірму або ліквідувати її наслідки, уникнути кризових ситуацій загалом. Антикризове управління підприємством як система являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, які допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності. Система антикризового управління базується на принципах [34]:

- 1) вчасної діагностики кризових ситуацій і явищ, що виникають у функціонуванні підприємства;
- 2) швидкого реагування на виникнення кризових явищ;
- 3) адекватної оцінки небезпеки, що реально загрожує підприємству;
- 4) якнайповнішого залучення наявного потенціалу для виходу з кризових ситуацій.

Можна навести різні варіанти щодо визначення сутності та змісту антикризового управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Варіанти визначення сутності антикризового управління підприємством

Автор	Сутність поняття «антикризове управління»
Романяк Г.М. [1 с. 9]	Управлінська система комплексного характеру, що запобігає кризовим явищам, виявляє тип кризи, її стадії та логіку перебіг, сценарії її майбутнього розвитку, визначає інструменти, що допомагають подолати кризу для продовження функціонування підприємства.
Скібіцький О.М. [51, с. 9]	Управління, що спрямоване на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування.
Кошкін В.І. [44, с. 26]	Комплекс запобіжних заходів, що спрямовані на запобігання кризі: системний аналіз сильних і слабких сторін фірми, впровадження системи превентивних заходів, оцінювання можливості банкрутства та управління ризиками. Система управління підприємством, що має вивести його з кризи, у тому числі за допомогою санації чи реструктуризації фірми.
Череп А.В. [54, с. 26]	Комплексна система заходів, що зосереджується на запобіганні кризі та забезпеченні обставин, які б усували передумови і наслідки її появи згідно з прогнозуванням соціально-економічного розвитку підприємства, та втіленні антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринку.
Терещенко О.О. [53, с. 26]	Процес управління фінансовими й економічними ризиками, а також фінансовою санацією для профілактики та нейтралізації кризи і забезпечення безперервного функціонування підприємства за допомогою методів і прийомів управління фінансами.
Василенко В.О. [12, с. 16]	Таке управління, яке передбачає загрозу кризи, аналізує її симптоми, пропонує заходи для зменшення дії негативних наслідків кризи та застосовує використання цих наслідків для позитивного розвитку.
Лігоненко Л.О. [37, с. 28]	Спеціальне, постійно діюче управління, спрямоване на найоперативніше виявлення прикмет кризового стану, для створення відповідних умов, щоб його своєчасно подолати і забезпечити відновлення життєздатності підприємства та недопущення його банкрутства.

Проаналізувавши наявні трактування поняття “антикризове управління” можна виокремити наступні підходи:

1. антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;
2. антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;
3. антикризове управління є невід’ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;
4. в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

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

В економічній теорії країн Заходу термін «антикризове управління» (crisis management) має такі поширені значення:

1. Turnaroundmanagement – процес, що призначений для фінансового оздоровлення підприємства.

2. Corporaterecovery (корпоративне оздоровлення) – реалізація комплексу антикризових заходів для оздоровлення підприємства за допомогою менеджменту та (або) консалтингових фірм у рамках корпоративного законодавства.

3. Financialrecovery (фінансове оздоровлення) – процес оздоровлення фінансів фірми [1, с. 15].

Як систематичний процес ідентифікації, дослідження і реагування на потенційні загрози дуже близьким до поняття «антикризове управління» є термін «ризик-менеджмент». Його основним напрямом є спрямування на максимізацію ймовірності настання позитивних явищ і мінімізацію ймовірності настання подій, що не відповідають цілям підприємствам.

Усі різноманітні формулювання щодо змістовного навантаження антикризового управління можна узагальнити у його особливостях:

- метою антикризового управління є забезпечення стійкості підприємства в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється;
- антикризове управління має на меті вчасне, адекватне та дійове реагування на зміни зовнішнього середовища;
- основою антикризового управління є процес безперервного пошуку інноваційних здобутків у всіх сферах діяльності підприємства;
- антикризове управління повинно реалізовуватися невіддільно від загальної стратегії підприємства [22, с. 56-59].

Мета антикризового управління полягає у вчасному прогнозуванні, розумному розпізнаванні та благополучному подоланні криз.

Основні процеси антикризового управління допомагають досягти його мети (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процеси антикризового управління

Джерело: [22].

Об'єкт антикризового управління – поява та поглиблення кризи, що розвивається на підприємстві, усунення її та запобігання виникненню у майбутньому, суб'єкт – управлінський персонал підприємства, що втілює на практиці антикризові заходи.

Антикризове управління включає в себе [53]:

- 1) усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу;
- 2) профілактику і терапію кризових явищ.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні.

Практично це означає, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управління полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі завчасного впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій[44].

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, облік його сприяє безболісному, «оксамитному» проходженню кризових ситуацій.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін [24]:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

– організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

– мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

– контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв’язуючі (рис. 1.2).

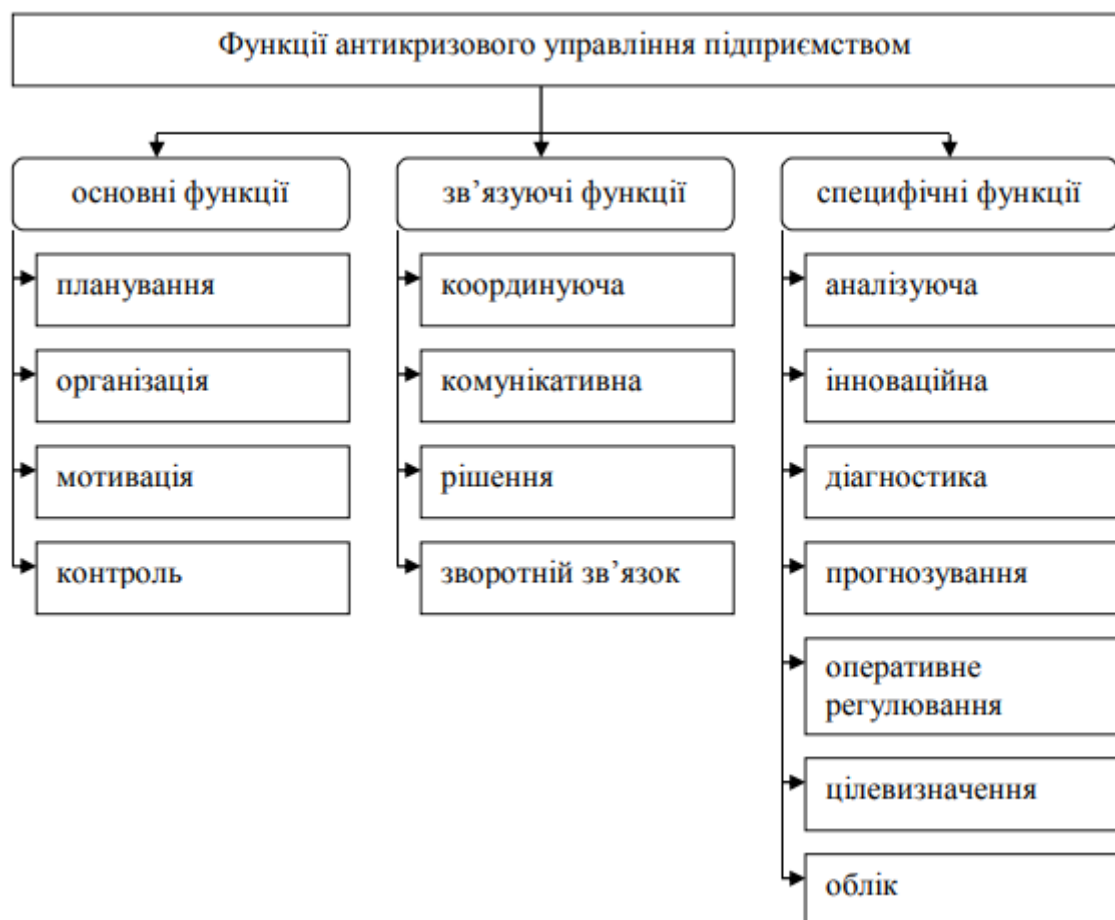


Рис. 1.2 – Класифікація функцій антикризового управління підприємством

Джерело: [24].

Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цільовизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

Функція «зворотній зв'язок». Головна суть якої полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме в ефективності подолання, профілактики та попередження криз як на характер подальшого функціонування соціально-економічної системи, так і на ефективність самої системи антикризового управління.

1.2. Система антикризового управління підприємством

На сьогоднішній день, в умовах інституційних перетворень економіки України, гостро постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з ними труднощі зумовлює розробку особливої системи антикризового управління підприємством.

Проаналізувавши теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством, які описані в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів збігається, але відрізняються підходи до визначення елементів системи та їх взаємозв'язків.

Так, Лігоненко Л.О. виділяє такі елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції та механізм [37].

Дещо інший підхід пропонує Гук О.В., виокремлюючи такі складові системи антикризового управління підприємством: прогнозування та моніторинг банкрутства, процедуру ліквідації підприємства, систему інформаційного забезпечення, управління ризиками та методи подолання банкрутства [22].

Деякі фахівці систему антикризового управління пропонують визначити як комплексний взаємозв'язок наступних елементів: моніторинг кризи, планування, організація та проведення заходів зі збереження базових характеристик компанії, її ефективне функціонування [16].

В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.3). Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління.

Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [15].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків.

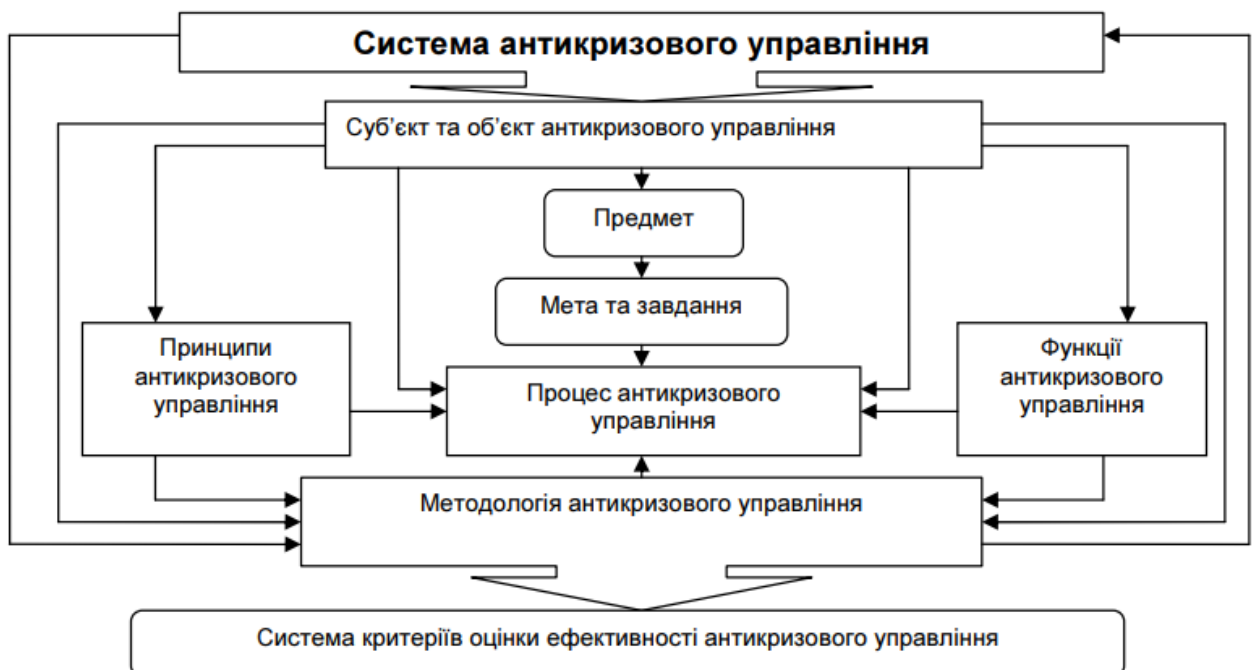


Рис. 1.3 Система антикризового управління підприємством

Джерело: [24].

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [33].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [43].

Введення антикризового управління на українських підприємствах торкається наступних підсистем управління підприємством (рис. 1.4) [60].

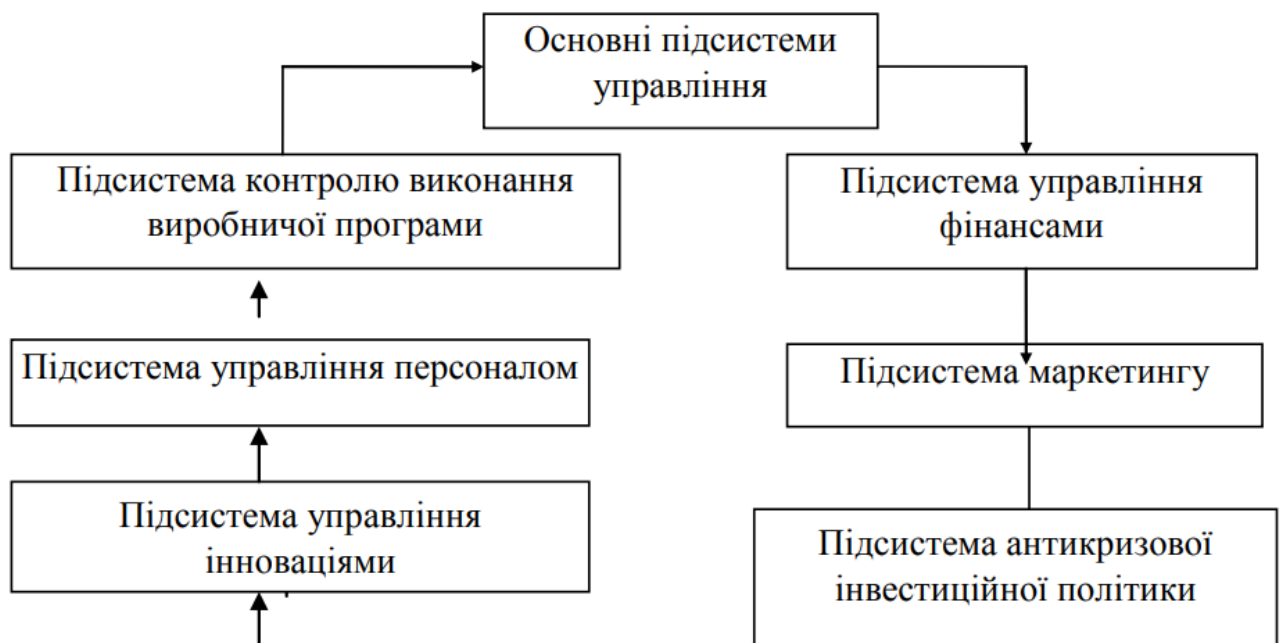


Рис. 1.4. Основні підсистеми управління, які задіяні у системі антикризового управління підприємством

Джерело: [13].

Більш детально розглянемо окремі підсистеми. Зокрема, підсистема управління персоналом, яка включає цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку

організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. В умовах розробки антикризової концепції управління підприємством вона спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні; залучення широких прошарків працівників до участі в управлінні організацією [12]

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню підприємства з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки підприємницької діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідно-конструкторські та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті – створення і впровадження інновацій. Сталий розвиток підприємств, як показує досвід успішних компаній, забезпечується на основі збалансованої комбінації інновацій. Система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції. Однак, для вибору тієї чи іншої стратегії антикризового інноваційного розвитку необхідно визначити як поточну міру готовності, так і майбутню ступінь ефективності освоєння підприємством нових технологій, тобто величину інноваційного потенціалу [35].

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства.

Оскільки антикризове управління доцільно розглядати як складову загальної системи управління підприємством, а також як певний спеціальний

вид управління, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства, воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та впливають на всі сфери управління, та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту.

Система антикризового управління на підприємстві має виконувати 3 групи обов'язкових функцій:

а) виявлення ознак кризи, їх класифікація та встановлення ступеня наявного чи потенційного негативного впливу кризових явищ на фінансово-господарський стан та ринкові позиції суб'єкта господарювання;

б) вибір інструментів антикризового управління, застосування яких буде найбільш оптимальним для того типу і ступеня кризи, що має місце на даному підприємстві, підбір виконавців антикризових заходів та узгодження їх дій з метою досягнення синергетичного ефекту;

в) реалізація заходів антикризового управління, контроль за їх ефективністю та внесення необхідних корегувальних змін в програму антикризових дій.

Усі зазначені групи функцій є однаково важливими з точки зору ефективного функціонування системи антикризового управління на підприємстві. Тому навіть у тих випадках, коли виконання вказаних функцій покладено на різних осіб чи різні служби, у структурі підприємства обов'язково має бути особа, яка координує і контролює дії усіх суб'єктів антикризового менеджменту (це може бути власник підприємства, керівник підприємства чи антикризовий менеджер). При цьому, наголошує В. Родченко, для антикризового керуючого мають бути створені необхідні умови для виконання своїх функцій: повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур; доступ до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішніми контрагентами; створення дійового механізму зацікавленості (матеріальної і моральної) в подоланні кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта ринку [10].

Аналогічно тому, як ефективність лікування залежить від вірно поставленого діагнозу, так і успішність антикризових заходів значною мірою залежить від правильності ідентифікації кризи та ступеня оцінки її глибини. Наявність ознак кризи пропонується пов'язувати з появою певних патологій організаційної поведінки, що можуть погіршити існуючий фінансово-економічний стан чи ринкове положення підприємства. В залежності від специфіки наявних патологій і умов їх виникнення можна виділити три основних види криз на підприємстві (рис. 1.4).



Рис.1.4. Класифікація можливих видів криз на підприємстві

Джерело: [55].

Як свідчить представлена класифікація, фінансово-економічний стан підприємства в умовах різних видів криз може суттєво відрізнятися. Відповідно, різними є фінансові можливості суб'єкта господарювання, різними мають бути і способи усунення наявних патологій. Кожний із можливих способів боротьби з патологіями передбачає використання певного набору інструментів антикризового управління.

Сучасна економічна наука пропонує достатньо широкий арсенал інструментів антикризового управління. Вказані інструменти можуть суттєво відрізнятися за напрямом дії і силою впливу, за групами суб'єктів антикризового менеджменту, що їх застосовують. Тому групування інструментів антикризового управління дасть можливість наочніше відобразити їх функціональне призначення та допоможе спростити надання рекомендацій

щодо вибору конкретного набору інструментів для подолання певних видів патологій, що призводять до виникнення кризи [18].

Застосування одного чи одночасно декількох інструментів антикризового управління відбувається на певному етапі процесу такого управління. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством запропонована Л. Лігоненко [38, с. 83]. Вказана модель передбачає проходження підприємством у процесі подолання кризи ряду послідовних етапів:

1. Діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємств, що має надати можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

2. Визначення мети і завдань антикризового управління, основними з яких можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи тощо.

3. Визначення відповідальних за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановлення їх повноважень стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

4. Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які, як правило, визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

5. Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління та прийняття рішень про залучення необхідних для проведення антикризових заходів ресурсів зі сторони.

6. Впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням, своєчасне вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих суб'єктів.

7. Розробка і реалізація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторенню кризи, створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства [37, с. 83-84].

Проходження вищезазначених етапів має сприяти виходу підприємства з кризи, що вже має місце у його діяльності. Водночас, набагато важливішим, на нашу думку, є створення на підприємстві системи, що дозволяє запобігати виникненню кризових явищ, усувати їх появу ще на стадії кризи зростання. Функціонування такої системи передусім лежить у площині менеджменту, зокрема менеджменту стратегічного.

Саме тому серед усіх інструментів антикризового управління на підприємстві найбільш важливими ми вважаємо стратегічні інструменти, спрямовані на кардинальні довгострокові зміни у сфері менеджменту суб'єкта господарювання. Реалізація цих змін дозволяє підприємству забезпечити нову якість зростання у багатьох сферах: організаційній, управлінській, технологічній тощо. Провівши радикальні зміни у сфері управління певними процесами на підприємстві, його власники (керівники) отримують по суті новий тип господарюючого суб'єкта без додаткових юридичних процедур, пов'язаних з ліквідацією, перереєстрацією тощо. Особливо це важливо для підприємств корпоративного типу, коли будь-які публічні юридичні процедури можуть призвести до суттєвого зменшення ринкової ціни акцій чи облігацій підприємства.

1.3 Методичні засади оцінки ефективності антикризового управління

Ефективність управління повинна характеризуватися досягненням цілей управління, але існують і конкретні показники ефективності, які залежать від:

- мистецтва управління керівника;
- методології розроблення ризикованих рішень;
- наукового аналізу обстановки, прогнозування тенденцій ситуації, що склалася;

- корпоративності, оперативності й гнучкості управління;
- якості антикризових програм;
- системи моніторингу кризових ситуацій [11, с. 118].

На рис. 1.5 зображено модель антикризового менеджменту підприємства. У результаті орієнтованості на дану модель та використання пропонованих показників ефективності антикризового менеджменту підприємство матиме змогу обійти кризову ситуацію або ж мінімізувати її негативні наслідки.

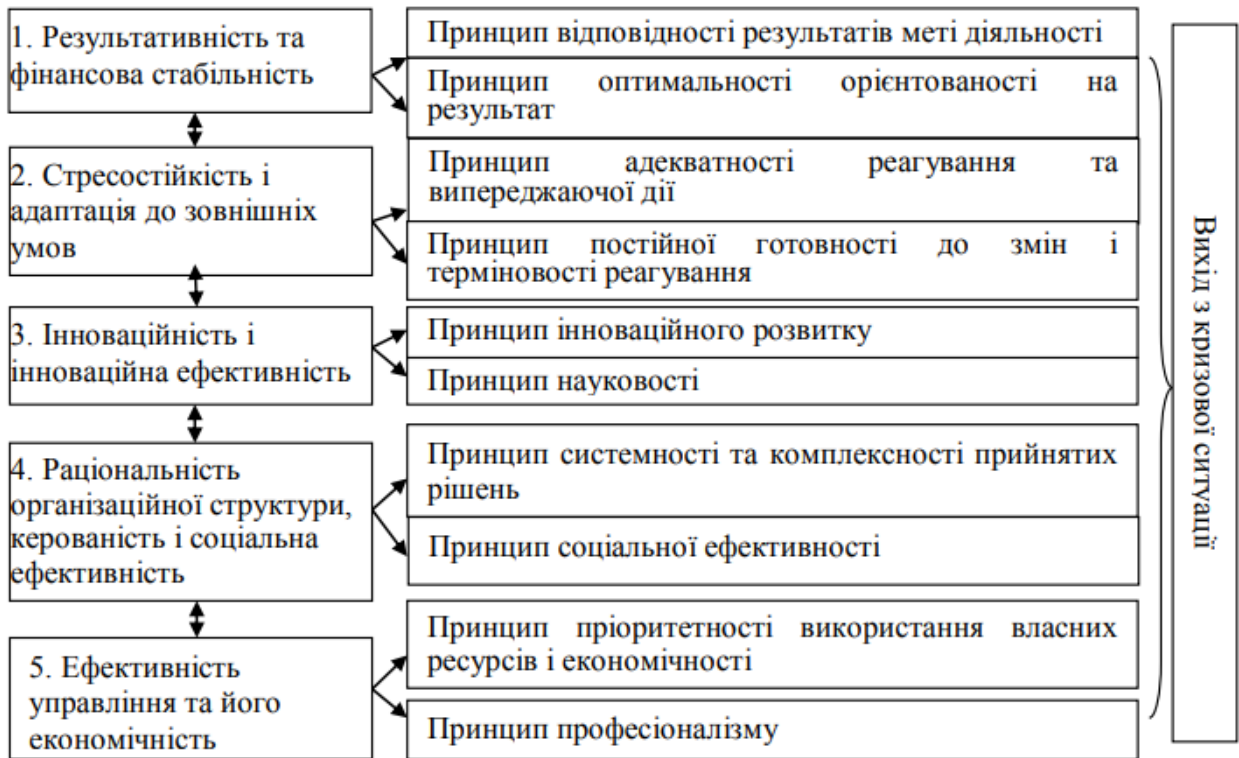


Рис. 1.5 Модель антикризового менеджменту

Джерело: [11].

З огляду на необхідність відповідності антикризового управління встановленим науковим принципам, пропонується методика оцінки ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління в розрізі аналітико-експертної оцінки.

Під час оцінки антикризового управління слід урахувувати не тільки результативні показники господарської діяльності керованої системи у цілому, які досягнуті підприємством за період впровадження антикризового управління, а й показники ефективності управлінської діяльності, функціонування самої системи антикризового управління.

Методика, що пропонується, дає змогу проводити аналітико-експертну бальну оцінку ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника, відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування механізму управління.

Методика оцінки ефективності антикризового управління складається з трьох етапів (рис. 1.6).

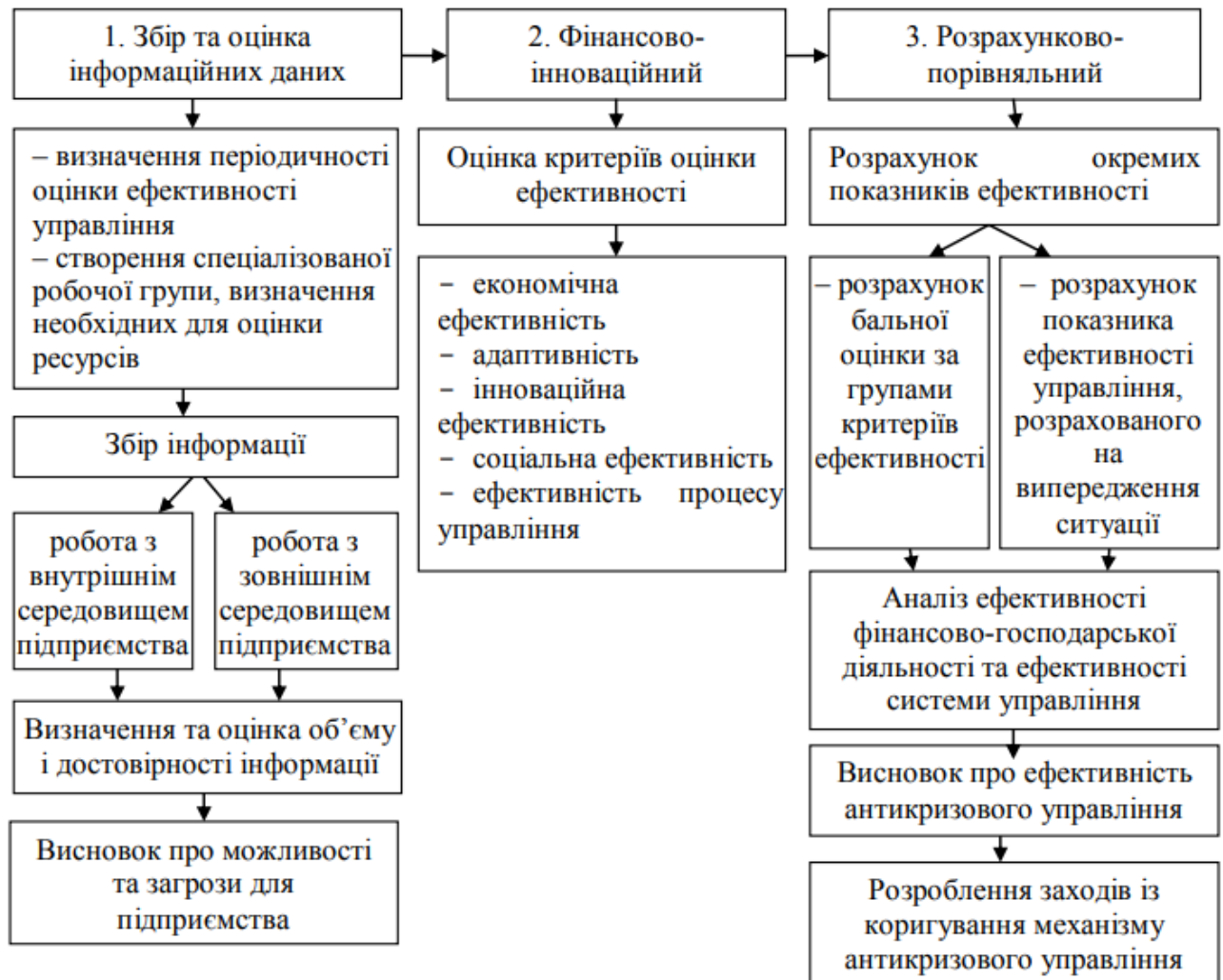


Рис. 1.6. Процес оцінки ефективності антикризового менеджменту

Джерело: [21].

На етапі збору та оцінки інформаційних даних:

- установлюється періодичність оцінки ефективності антикризового управління;
- створюється спеціалізована робоча група;

– визначаються інші необхідні ресурси для проведення оцінки, здійснюється збір необхідної інформації (у внутрішньому і зовнішньому середовищі);

– оцінюється достатність і достовірність отриманої інформації;

– робиться попередній висновок про стан підприємства.

Оскільки підприємство в системі антикризового управління є одночасно і суб'єктом, і об'єктом антикризових дій, то етап збору та оцінка інформаційних даних є важливими з погляду визначення й аналізу кризових передумов, які залежать від зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [33].

Фінансово-інноваційний етап пов'язаний з аналізом ефективності антикризового управління підприємством. На даному етапі визначається вага кількісних і якісних показників (табл. 1.2), об'єднаних за допомогою п'яти критеріїв ефективності (1–5). Кожен показник із табл. 1 має ваговий коефіцієнт, виходячи з його значущості, при цьому по кожній із п'яти груп критеріїв максимальним значенням вважається 1.

Таблиця 1.2

Показники оцінки ефективності антикризового управління

Критерії оцінки ефективності	Показник ефективності	Проміжні показники ефективності
1. Економічна ефективність	Величина прибутку і показники рентабельності, ефективність бізнесу на основі розрахунку рентабельності підприємства, ліквідність балансу, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність підприємства і капіталовіддача, ринкова привабливість і активність на ринку цінних паперів, оцінка ймовірності банкрутства	Показник ефективності фінансово-господарської діяльності
2. Адаптивність	Фінансова стійкість і стабільність підприємства в часі, швидкість реакції керівництва на зміни в навколишнього середовища, швидкість прийняття рішень щодо усунення проблем, що виникають	Показник ефективності системи менеджменту підприємства
3. Інноваційна ефективність	Якість продукції, періодичність упровадження інновацій, витрати на НДДКР, інноваційна ефективність	
4. Соціальна ефективність	Умови праці, відсутність плинності кадрів, клімат у колективі, робота профспілки, дотримання норм керованості, середня заробітна плата, обсяг виплат соціального характеру, продуктивність праці, коефіцієнт випередження темпу зростання продуктивності праці щодо темпів зростання заробітної плати	
5. Ефективність	Компетентність і професіоналізм управлінського	

управління	персоналу, наявність положень, що регламентують діяльність підприємства, документів, стандартів, витрати на управління, коефіцієнт економічності апарату управління	
Показник ефективності антикризового управління	Підсумковий показник ефективності випереджального управління	

Джерело: [33].

Під час проведення оцінки бали присвоюються виходячи з критеріальних значень показників, тенденцій їх зміни та експертних оцінок.

Таким чином, можуть бути розраховані підсумкова оцінка ефективності по кожній групі критеріїв і підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (максимальне значення якої сягає п'яти балів).

Розрахунково-порівняльний етап завершує процес оцінки ефективності антикризового управління, його метою є:

- узагальнення результатів аналізу та надання об'єктивної оцінки роботи підприємства;
- розроблення пропозицій і рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- коригування механізму антикризового управління.

Для узагальнення результатів оцінки необхідно слідувати алгоритму[60]:

1. Присудження бала (K_n) кожному показнику ефективності експертним шляхом з урахуванням порівняння значення кожного показника в поточному періоді з попереднім періодом і з критеріальним значенням.

2. Розрахунок окремих показників ефективності. Окремі показники ефективності антикризового управління підприємством ОПЕн всередині критеріїв ефективності (п'ять груп критеріїв) характеризують частку кожного показника в загальній ефективності підприємства. Розрахунок окремих показників ефективності здійснюється на основі вагових коефіцієнтів (B_n), присвоєних показниками всередині кожної групи (сума вагових коефіцієнтів усередині групи = 1), і значень даних показників в балах (B_n), присвоєних експертним шляхом, за формулою:

$$\text{ОПЕ}_n = K_n * (B_n), \quad (1.1)$$

де K_n – вага n-го показника ефективності;

B_n – бал, присвоєний n-му показнику експертним шляхом.

3. Розрахунок підсумкової бальної оцінки для кожної з п'яти груп критеріїв ефективності. Сума показників ефективності ОПЕ_n по групі критеріїв ефективності становить підсумкову бальну оцінку для n-ї групи критеріїв ефективності (БО_n):

$$\text{БО}_n = \sum \text{ОПЕ}_n * T = 1, \quad (1.2)$$

де T – кількість показників ефективності всередині n-ї групи критеріїв ефективності.

Показник БО_n вказує на ступінь ефективності управління з конкретної групи критеріїв ефективності. Для оцінки ефективності за групою критеріїв ефективності можна скористатися оціночною шкалою (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікаційні групи для оцінки рівня ефективності за n-ю групою показників

Підсумкова бальна оцінка для n-ї групи критеріїв ефективності (БО_n)	Характеристика ефективності управління для n-ї групи критеріїв
0-0,5	Неефективне
0,51-0,70	Малоефективне
0,71-0,90	Середньоефективне
0,91-1,0	Високоєфективне

Джерело: [60].

Критеріальні межі класифікаційних груп були визначені так: якщо всі показники всередині групи критеріїв ефективності знаходяться в максимальному положенні своїх критеріальних значень, то в групі критеріїв спостерігається висока ефективність (значення відхиляються від 1% до 10%).

Подальше зниження значень показників до мінімальних значень критеріальних меж буде свідчити про збереження ефективності (у межах 30%) або її істотні втрати (зниження у межах 50%).

Отже, якщо значення початкових показників ефективності всередині групи критеріїв знижуються за період більше, ніж це визначено їх критеріальними межами, то група критеріїв визнається неефективною й отримує оцінку ефективності менше 50% (менше 0,5).

4. Граничний показник для кожної групи критеріїв ефективності під час розрахунку підсумкової оцінки ефективності антикризового управління не обраховується, оскільки п'ять груп критеріїв, що використовуються, є однаково важливими в процесі проведення оцінювання і мають різне значення. Разом із тим критерії містять у собі різну кількість показників, тому потрібно проводити оцінку критеріїв усередині кожної групи. Зважаючи на вказане, вважаємо, що підсумкову оцінку ефективності антикризового управління (ПОЕ) слід розраховувати за формулою:

$$\text{ПОЕ} = \sum \text{ОБ}_i * n_i = 1, \quad (1.3)$$

де ОБ_і – підсумкова бальна оцінка для і-ї групи критеріїв ефективності;
n_і – число груп критеріїв ефективності.

Для оцінки ефективності антикризового управління було складено оціночну шкалу з декількома класифікаційними групами, що характеризують ступінь ефективності зазначеного механізму (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікаційні оцінки рівня ефективності антикризового управління на основі балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності

Підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (ПОЕ)	Характеристика ефективності антикризового управління
0-2,50	Неефективне
2,5-3,50	Малоефективне
3,51-4,50	Середньоефективне
4,51-5,0	Високоєфективне

Джерело: [60].

Встановлення критеріальних меж для оцінки рівня ефективності антикризового управління є процесом, аналогічним установленню меж по кожній окремій групі критеріїв ефективності.

5. Після проведення розрахунків підсумкової бальної оцінки ефективності антикризового управління (ПОЕ) формуються висновки про ефективність антикризового управління підприємством.

У разі виявлення потреби в удосконаленні системи антикризового управління розробляються додаткові заходи з коригування даного процесу. Спеціалізована група спільно з керівництвом підприємства вносить коректування в існуючий організаційно-економічний механізм антикризового управління та складники його процедури з урахуванням отриманих даних про ефективність антикризового управління та результати діяльності підприємства.

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення антикризового управління

Важливе місце у системі антикризового управління підприємством займає методичне та нормативно – правове забезпечення. Основою останнього є законодавство про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативні акти, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання [46].

У свою чергу, основу методичного забезпечення складає Наказ Міністерства економіки «Про методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», який спрямований на вирішення наступних завдань [57]:

- забезпечення єдиного підходу при оцінці фінансово-господарського стану підприємств та виявленні ознак приховуваного, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства;
- своєчасне виявлення незадовільної структури балансу та здійснення випереджаючих заходів уникнення банкрутства;
- виявлення резервів ефективності виробництва та відновлення платоспроможності шляхом проведення процедури санації.

В цілому, роль нормативно-правового та методичного забезпечення, як складової системи антикризового управління підприємством зводиться до наступного:

- врегулювання відносин між підприємством-боржником та кредитором;
- захист інтересів кредиторів, акціонерів та працівників в умовах можливого банкрутства суб'єкта господарювання;
- своєчасне виявлення та попередження загрози банкрутства;
- фінансове оздоровлення та збереження перспективних суб'єктів господарювання;
- очищення ринку від нерентабельних, неконкурентоспроможних суб'єктів господарювання.

Нормативно-правове забезпечення являє собою сукупність регламентуючих нормативно-правових документів різного рівня, що включає законодавство України та внутрішні нормативні акти підприємства. Варто відзначити, що законодавчий рівень регламентації визначає в основному інститут банкрутства як складову антикризового управління [42].

Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління включають наступні рівні:

I – акти законодавства загального спрямування, що містять окремі регулюючі норми щодо відносин, пов'язаних з банкрутством (Господарський кодекс, Цивільний кодекс);

II – акти законодавства, що встановлюють правове становище функціонування окремих видів суб'єктів специфічної сфери діяльності (банківські установи, інвестиційні установи, страхові компанії) або визначених організаційно-правових форм господарювання (господарські товариства, фермерські господарства тощо) та містять деякі норми щодо визнання зазначених суб'єктів банкрутами;

III – специфічне законодавство, що регулює порядок подолання кризових явищ (Закони України «Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом» від 22.12.2011 № 4212-VI; «Про відповідальність

за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» від 10.01.2002, 2002 № 2921; Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» №288/2092 від 05.08.1997 р. тощо) [32, с. 177- 178].

Основні внутрішні нормативні документи включають стратегію розвитку, тактичні, оперативні плани, посадові інструкції, положення про організаційну структуру, інші внутрішні положення.

До кадрової підсистеми забезпечення механізму антикризового управління відносять основних суб'єктів управління, а саме керівники усіх рівнів, задіяні у процесах протидії кризовим явищам, а також об'єкт управління – кадрову систему, що включає весь персонал підприємства [45, с. 194].

Варто відзначити, що до суб'єктів антикризового управління висувається ряд вимог, обумовлених специфічністю керування в умовах негативних тенденцій:

- наявність відповідної освіти та вагомого досвіду управлінської діяльності;
- професійна майстерність;
- обізнаність у специфіці діяльності підприємства та наявність стратегічного бачення;
- високий рівень аналітичних здібностей;
- гнучкість;
- стресостійкість;
- лояльність, чесність та лідерські якості [21, с. 196]

Правові основи фінансів окремих суб'єктів господарювання перш за все базуються на конституційних нормах. Конституція України [25] є важливим джерелом фінансового права і віддзеркалює у концентрованому вигляді правовий простір, в якому здійснюється розвиток підприємництва в нашій країні. Конституцією України регламентується право громадян на здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності, не забороненої законом. Водночас держава забезпечує розвиток конкуренції в підприємницькій діяльності,

здійснює антимонопольне, кредитне, бюджетне та податкове регулювання, захищає права споживачів, контролює якість і безпеку продукції і всіх видів послуг та робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів.

Конституція України формує правовий простір для розвитку вільного підприємництва в країні й водночас створює передумови для використання фінансового менеджменту як системи управління фінансами суб'єктів господарювання в економіці ринкового типу.

Господарський кодекс України встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Згаданий вище кодекс має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами.

Господарський кодекс визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.

Фінансово-майнові відносини підприємств регламентуються нормами цивільного права, зафіксованими у Цивільному кодексі України і Законі України «Про власність» [48]. Цей закон визначає об'єктів і суб'єктів права власності, порядок використання власником майна для здійснення підприємницької діяльності, а також визначає право приватної, колективної, державної та інтелектуальної власності.

Фінансові відносини підприємства зі своїми працівниками щодо оплати праці регламентуються Законом України «Про оплату праці» [48]. Закон визначає економічні, правові й організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством на підставі трудового договору.

Державне регулювання фінансових аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємств здійснюється відповідно до правових норм, закріплених у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 [48]. Цей закон вводить основні терміни і положення, визначає суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності в Україні, встановлює форми зовнішньоекономічних угод і договорів. У розрахунках із зарубіжними партнерами застосовуються контрактні ціни, що формуються відповідно до умов і цін світового ринку. Особливості та сфера застосування Державного регулювання цін регламентуються Законом України «Про ціни і ціноутворення». Порядок використання іноземної валюти визначається валютним законодавством України.

Порядок складання бухгалтерської звітності та подання статистичної звітності визначається Законом України «Про державну статистику» (в новій редакції від 13.07.2000) та відповідними П(С)БО [48]. Аудиторська перевірка звітності підприємств регламентується Законом України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.93 зі змінами 1997 р. [48]. Обов'язкова аудиторська перевірка річного балансу і звітності підприємств з річним господарським оборотом менш як двісті п'ятдесят неоподатковуваних мінімумів проводиться один раз на три роки.

Основним завданням антикризового менеджменту, в тому числі в публічній сфері, є своєчасне виявлення та швидке опрацювання можливих варіантів дій, вибір найкращого варіанту та ефективна реалізація його в діяльності системи, запобігання накопиченню кризового стану критичного рівня. Тому найбільш доцільним є системне та комплексне використання наявних інструментів антикризового управління з урахуванням поточної ситуації, нормативно-правового забезпечення та ресурсних можливостей, розробка та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем антикризового управління.

Процес антикризового управління будується за критеріями раціональності, використання ресурсів, максимальної ефективності, економії часу. Очевидною є потреба у чіткому переліку показників, за допомогою яких

можна здійснювати аналіз, моделювання та прогнозування, оскільки класична система оцінки показників не дозволяє опрацювати необхідну інформацію для визначення необхідних антикризових заходів та прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

Досліджено наступні підходи до трактування поняття “антикризове управління”: 1) антикризове управління розглядається як механізм банкрутства; 2) антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності; 3) антикризове управління є невід’ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи; 4) в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

Визначено, що об’єктом антикризового управління є поява та поглиблення кризи, що розвивається на підприємстві, усунення її та запобігання виникненню у майбутньому, суб’єктом – управлінський персонал підприємства, що втілює на практиці антикризові заходи.

Встановлено, що антикризове управління включає в себе: 1) усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу; 2) профілактику і терапію кризових явищ.

Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона

призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Основним завданням антикризового менеджменту, в тому числі в публічній сфері, є своєчасне виявлення та швидке опрацювання можливих варіантів дій, вибір найкращого варіанту та ефективна реалізація його в діяльності системи, запобігання накопиченню кризового стану критичного рівня. Тому найбільш доцільним є системне та комплексне використання наявних інструментів антикризового управління з урахуванням поточної ситуації, нормативно-правового забезпечення та ресурсних можливостей, розробка та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем антикризового управління.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» – це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи.

Відповідно до Господарського кодексу України за формою організації «Житомирський маслозавод» належить до акціонерного товариства. Такому товариству Господарський кодекс України надає таке значення: акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій, крім випадків, визначених законом.

Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів. Традиційне прагнення компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Варто відзначити, що молочна галузь, в якій працює підприємство, характеризується досить складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники підприємства - сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, не забезпечують вимог технологічних стандартів переробки молока [61].

На сьогоднішній день підприємство є найбільшим виробником морозива в Україні. Окрім морозива також виробляє пакетне молоко, молочні продукти та заморожені напівфабрикати. Технологія виробництва на підприємстві повністю автоматизована, це дозволяє виробляти високоякісну продукцію. Вся продукція, яка виробляється на підприємстві відповідає всім міжнародним стандартам.

Основна інформація про товариство відображена в табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Інформація підприємства АТ «Житомирський маслозавод»

Назва компанії	Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»
Скорочене найменування	АТ «Житомирський маслозавод»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Дата реєстрації	14.08.1995
ЄДРПОУ	00182863
Код території за КОАТУУ	1810136600
Адреса	10002, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Івана Гонти, буд. 4
Почта	patzmmz@rud.ua
Керівник	Рудь Петро Володимирович

Джерело: [складено автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Житомирський маслозавод створено в 1981 році. До 1976-го на його території знаходився Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 по 1981 роки відбулась комплексна реконструкція приміщень. Починаючи з 1981 року поетапно були введені в дію цехи по виробництву тваринного масла, сухого

знежиреного молока, морозива. В 1996 році «Житомирський маслозавод» шляхом приватизації перетворився в АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.2

Дочірні компанії

№	Повна назва (форма власності)	Юридична адреса	Вид діяльності	Частка позичальника в капіталі дочірньої компанії
1	Товариство з обмеженою відповідальністю ««Торгова фірма» «Рудь»»	м. Київ, проспект Перемоги, буд.148/1	Дистрибуція морозива та товарів для перепродажу	100%
2	Товариство з обмеженою відповідальністю «Белпродзабезпечення»	м. Житомир. І. Гонти, 4	Компанія не здійснювала операційної діяльності	49.0%

Джерело: [складено автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

З 1 квітня 1998 року згідно з рішенням трудового колективу, яке було прийнято на загальних зборах, АТ «Житомирський маслозавод» розпочинає випускати продукцію під торговою маркою «Рудь», на честь свого керівника Петра Володимировича Рудь. Цінуючи його знання і організаторські здібності. Спочатку розглядали близько 60 ідей для майбутньої назви, проте в решті решт назвою бренду стало прізвище директора. Цінуючи його знання і організаторські здібності, а також фахівця, який вміє брати на себе відповідальність за компанію та виконувати обіцянки перед інвесторами та партнерами [30].

Організаційну структуру АТ «Житомирський маслозавод» представлено в додатку Г.

На АТ «Житомирський маслозавод» головними управлінськими функціями є:

- управління організацією;
- управління процесами на виробництві;
- управління процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Проведений аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз АТ «Житомирський маслозавод» та розроблена матриця SWOT (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод»

Переваги (сильні сторони)	Недоліки (слабкі сторони)
1. Кваліфікований персонал; 2. Наявність чіткої стратегії розвитку; 3. Наявність сильних брендів; 4. Національна дистрибуція; 5. Лідерство на ринку морозива; 6. Висока оборотність товару; 7. Широкий асортимент (в розрізі ціни, видів і форми); 8. Постійна присутність асортиментних новинок (нові ліквідні позиції, врахування регіональних особливостей); 9. Представленість у всіх національних мережах; 10. Єдина цінова політика; 11. Обмін товару, повернення браку; 12. Наявність гарячої лінії.	1. Якість сировини, що поставляється; 2. Порушення температурних режимів зберігання товару на всіх етапах доставки; 3. Нерівномірність якості дистрибуції; 4. Відсутність TV-реклами; 5. Залежність від сезонності виробництва, надходження сировини; 6. Бюрократія.
Можливості	Загрози
1. Збільшення дистрибуційної мережі; 2. Збільшення швидкості прийняття рішень; 3. Оптимізація асортименту; 4. Використання нових каналів збуту; 5. Співпраця з мережами супермаркетів; 6. Розширення ринків збуту за кордоном; 7. Зростання можливостей оновлення технічної бази	1. Несприятливі погодні умови, холодне літо; 2. Активізація конкурентів; 3. Погіршення економічної ситуації в країні; 4. Глобалізація ринку супермаркетів; 5. Уподобання споживачами товарів замінників; 6. Зниження доходів населення внаслідок економічної кризи, що звужить потенційний круг споживачів молочної продукції.

Джерело: [складено автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються за полями матриці SWOT-аналізу, де кожне поле має своє значення. У даному випадку для молокозаводу згідно поля сильних сторін і можливостей передбачається розроблення стратегій підтримки і розвитку сильних сторін підприємства у напрямку реалізації можливостей зовнішнього середовища. З точки зору формування стратегії, сильні сторони АТ «Житомирський

маслозавод» важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування конкурентних переваг і дозволять йому використати можливості краще, ніж конкуренти. У цій ситуації АТ «Житомирський маслозавод» може зміцнити свої позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації виробництва, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів. Зростаюча якість продукції надасть можливість підприємству і надалі ефективно розвиватися.

За допомогою SWOT-аналізу визначена стратегія, як управлінський інструмент, за допомогою якого можна протистояти змінам умов навколишнього середовища. Для АТ «Житомирський маслозавод» – це стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей – стратегія «Максі-Максі». Вона є найбільш сприйнятливою для підприємства – лідера молокопереробки.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Фінансовий стан підприємства охоплює взаємодію всіх складових фінансових відносин у ньому, відображає ситуацію з виробничо-господарських факторів та характеризується різноманітними показниками, які показують, як ресурси залучаються, розподіляються і використовуються[31].

Фінансова діяльність підприємства має на меті постійне надходження та ефективне використання коштів, дотримання фінансової дисципліни, збалансоване співвідношення між власними та залученими коштами, забезпечення фінансової стійкості для успішного функціонування.

Науковці в основному описують діагностику фінансово-економічного стану як процес аналізу та оцінки фінансових показників, зокрема таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність та інші, для виявлення

поточного стану та перспектив розвитку підприємства або організації. Вони зосереджуються на застосуванні певних методів та інструментів для оцінки фінансової діяльності, а також на вивченні факторів, що впливають на фінансовий стан суб'єкта[49].

Для оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства було розраховано основні показники господарювання АТ «Житомирського маслозаводу» за 2021-2023 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники господарювання АТ «Житомирський
маслозавод» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг, тис. грн.	2205165	2442870	2263651	58486,00	2,65
Валовий прибуток, тис. грн.	561928	542888	701009	139081,00	24,75
Операційний прибуток, тис. грн.	205683	119381	311418	105735	51,41
Чистий прибуток, тис. грн.	130 926	59332	203805	72879,00	55,66
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	815	764	660	-155,00	-19,02
Середньорічна вартість: необоротних активів, тис. грн.	1018341,5	1057370,5	1015266	-3075,50	-0,30
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	891255,5	922511	921482,5	30227,00	3,39
Середньорічна вартість: оборотних активів, тис. грн.	565191,5	753380	1030744	465552,50	82,37
Фондовіддача	2,47	2,65	2,46	-0,01	-0,40
Фондомісткість	0,40	0,38	0,41	0,01	2,50
Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1099,96	1241,56	1355,17	255,21	23,20
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,90	3,24	2,20	-1,70	-43,59
Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2705,72	3197,47	3429,77	724,05	26,76
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	19882,72	21462,15	20541,04	658,32	3,31

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

З даної таблиці видно, що дохід від реалізації товарів, робіт та послуг у 2023 році збільшився порівняно з 2021 роком на 2,65% або 58486 тис. грн. і становив 2263651 тис. грн.

Валовий прибуток підприємства АТ «Житомирський маслозавод» за аналізований період збільшився на 139081 тис. грн. та склав у 2023 році 701009 тис. грн.

Операційний прибуток коливається, за аналізований період операційний прибуток збільшився на 51,41% або ж на 105735 тис. грн., і становив 311418 тис. грн. у 2023 році. Збільшення операційного прибутку вказує на те, що підприємство або організація успішно збільшила свою прибутковість з основної діяльності. Це може бути результатом покращення управління, зростання обсягів продажів, підвищення ефективності виробництва або зменшення витрат. Загалом, збільшення операційного прибутку свідчить про позитивний розвиток бізнесу та його здатність генерувати більше прибутку від своєї основної діяльності.

За період, що аналізується, середньорічна вартість основних засобів зросла на 8,3% або на 9,8 тис. грн. та склала у 2020 році 127,3 тис. грн. Також зросла середньорічна вартість власного капіталу – на 38,7% або на 132,4 тис. грн. і склала у 2020 році 474,4 тис. грн. Це відбулось за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, який у 2019 році становив 340 тис. грн. а у 2020 році 568,7 тис. грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства та використання прибутку для збільшення обсягів діяльності.

За показниками ефективності використання ресурсів, фондівіддача знизилась на 0,40%, продуктивності праці зросла на 26,76%, що говорить про ефективне використання технічних засобів та людського чинника на підприємстві.

Наступним кроком проведемо аналіз динаміки показників формування фінансових результатів АТ «Житомирського маслозаводу» (табл. 2.5).

Собівартість продукції підприємства при цьому зменшилась на 4,9% (або 80595 тис. грн.) та склала 1562642 тис. грн. Це пояснюється збільшенням фактичного обсягу реалізації товару підприємством.

Таблиця 2.5

Динаміка показників формування фінансових результатів АТ «Житомирський маслозавод» у 2021-2023 роках

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2205165	2442870	2263651	58486	2,65
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1643237	1899982	1562642	-80595	-4,90
Валовий: прибуток (збиток)	561928	542888	701009	139081	24,75
Інші операційні доходи	10194	7211	67883	57689	565,91
Адміністративні витрати	64302	75114	70504	6202	9,65
Витрати на збут	292950	342400	324652	31702	10,82
Інші операційні витрати	9187	62318	13204	4017	43,72
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	205683	119381	311418	105735	51,41
Інші фінансові доходи	35	23	7159	7124	20354,29
Інші доходи	1995	497	170	-1825	-91,48
Фінансові витрати	46020	45649	69081	23061	50,11
Інші витрати	825	193	172	-653	-79,15
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	160868	74059	249494	88626	55,09
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	130926	59332	203805	72879	55,66

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Підприємство протягом аналізованого періоду збільшило прибуток на 72879 тис. грн. (55,66%), якщо чистий прибуток підприємства у 2021 році

становив 130926 тис. грн. то у 2023 році – 203805 тис грн., це пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції та зменшення собівартості.

Адміністративні витрати збільшились протягом дослідженого періоду на 9,65% або ж на 6202 тис. грн. Адміністративні витрати, пов'язані з управлінням та організацією діяльності підприємства, які не включаються до собівартості реалізованої продукції

Наступним кроком проведемо аналіз активів підприємства та джерел їх формування табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика активів підприємства та джерел їх формування за балансом

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%
Необоротні активи, в т.ч.:	1054795	62,47	1059946	54,83	970586	44,96	84209	-7,98
Основні засоби	896468	53,09	948554	49,07	894411	41,43	2057	-0,23
Оборотні активи, в т.ч.:	633674	37,53	873086	45,17	1188402	55,04	54728	87,54
Запаси	218644	12,95	371272	19,21	329286	15,25	10642	50,6
Дебіторська заборгованість за товари	314201	18,61	379918	19,65	265998	12,32	48203	-15,34
Інша поточна дебіторська заборгованість	358	0,02	401	0,02	342	0,02	-16	-4,47
Грошові кошти та їх еквіваленти	48213	2,86	56543	2,93	557092	25,8	508879	1055,48
Інші оборотні активи	42	0	24	0	3682	0,17	3640	8666,67
Разом	1688469	100	1933032	100	2158988	100	470519	27,87

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

З проведених розрахунків видно, що в структурі активів підприємства у 2023 році найбільшу питому вагу (87,54%) складають оборотні активи. За аналізований період їх обсяг зріс на 54728 тис. грн. та у 2023 році склав 1188402 тис. грн.

В свою чергу, обсяг необоротних активів зменшився на 15,1 тис. грн. та у 2020 році склав 132,6 тис. грн. При цьому їх питома вага суттєво зменшилась в загальній структурі активів, якщо у 2018 році питома вага необоротних активів становила 31,95% то у 2020 році –21,10%, зменшення склало 15,1 п.п.

Враховуючи той факт, що будь-якому підприємству для придбання засобів, предметів виробництва і для обслуговування самого процесу господарської діяльності необхідний капітал, вважаємо за необхідне провести аналіз капіталу підприємств

Зазначений аналіз є важливим також з погляду того, що від того, наскільки ефективно була сформована структура капіталу та відбулося його 35 подальше розміщення, багато в чому залежить фінансова стійкість підприємства.

Наступним кроком проведемо аналіз структури пасивів підприємства та джерел їх формування (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7

Характеристика пасивів підприємства та джерел їх формування за балансом

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%
Власний капітал, в т.ч.:	1226616	72,65	1284795	66,47	1488014	68,92	261398	21,31
Статутний капітал	5341	0,32	5341	0,28	5341	0,25	0	0,00
Нерозподілений прибуток	1221275	72,33	1279454	66,19	1482673	68,67	261398	21,40
Довгострокові зобов'язання	26274	1,56	14044	0,73	1637	0,08	-24637	-93,77
Поточні зобов'язання в т.ч.:	435579	25,80	634193	32,81	669337	31,00	233758	53,67
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	93113	5,51	130434	6,75	66156	3,06	-26957	-28,95
Поточні зобов'язання за розрахунками	7499	0,44	5563	0,29	5375	0,25	-2124	-28,32
Інші поточні зобов'язання	112784	6,68	90569	4,69	59053	2,74	-53731	-47,64

Разом	1688469	100	1933032	100	2158988	100	470519	x
-------	---------	-----	---------	-----	---------	-----	--------	---

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Зазначене засвідчує зменшення залежності підприємства від кредиторів.

Необхідно зазначити, що в структурі власного капіталу підприємства протягом 2021–2023 рр. нерозподілений прибуток АТ «Житомирський маслозавод» займав найбільшу питому вагу 72,65-68,92%. У 2021 році становив 1226616 тис. грн., у 2023 році 1488014 тис. грн., на кінець періоду його розмір збільшується на 261398 тис. грн.

Відповідно в структурі власного капіталу на кінець періоду частка статутного капіталу зменшується та становить 0,25% (0,32% у 2021 році).

Збільшення нерозподіленого прибутку є позитивним моментом, оскільки він спрямовується в господарську діяльність підприємства.

Структура кредиторської заборгованості у 2023 році кредиторська заборгованість підприємства за товари роботи та послуги склала 66156 тис. грн.;

У таблиці 2.8 можемо побачити аналіз ліквідності за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023.р. до 2021. р.		Нормативне значення
				+, -	%	
Коефіцієнт покриття	1,45	1,38	1,78	0,33	22,76	> 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	0,79	1,28	0,33	34,74	> 0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,09	0,83	0,72	654,55	> 0,2
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	198095	238893	519065	320970	162,03	> 0
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	37,53	45,17	55,04	x	x	За планом

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

З розрахунків, наведених у таблиці, видно, що коефіцієнт покриття, значення якого повинно бути > 1, по всім рокам має позитивний результат.

З таблиці видно, що підприємство за аналізований період спроможне

погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та коштів у розрахунках з дебіторами, так як максимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності склало 1,28 у 2023 році, тобто підприємство спроможне погасити всі поточні зобов'язань, що свідчить про гарні платіжні можливості підприємства.

Чистий оборотний капітал – величина, значення якої свідчить про здатність сплачувати підприємством свої поточні зобов'язання та розширювати свою подальшу діяльність. Значення показника повинно бути > 0 та прямувати до збільшення. Даний показник має позитивне значення за весь аналізований період. Найбільше значення показник має у 2023 році і становить 519065 тис. грн., що свідчить про стабільність фінансово-господарського стану підприємства.

Аналіз показників рентабельності АТ «Житомирський маслозавод» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності підприємства

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
Рентабельність господарської діяльності, %	6,51	2,50	9,75	3,24
Рентабельність активів підприємства, %	8,27	3,28	9,96	1,69
Рентабельність власного капіталу, %	11,26	4,72	14,7	3,44
Рентабельність реалізованої продукції, %	25,48	22,22	30,97	5,49
Рентабельність продажу, %	34,20	28,57	44,86	10,66

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Як бачимо з таблиці 2.9, всі показники рентабельності протягом аналізованого періоду мали тенденцію до збільшення. .

Рентабельність господарської діяльності зріс на 3,24% це є позитивним оскільки це показує, скільки прибутку одержано від господарської діяльності з 1 грн.

Збільшення рентабельності активів на 0,09% свідчить про підвищення ефективності використання сукупних активів підприємства, що підтверджує раніше зроблені висновки та має оцінюватися позитивно.

На кінець 2023 року продовжує зростати рентабельність власного капіталу – на 3,44%, враховуючи тенденцію до збільшення власного капіталу у питомій вазі капіталу при загальній тенденції збільшення капіталу підприємства, цю тенденцію слід сприймати однозначно позитивно.

Збільшення рентабельності продукції на 1,83% перш за все пов'язано зі зменшенням темпів зростання собівартості та заслуговує на позитивну оцінку.

Рентабельність продажів збільшилась протягом аналізованого періоду на 10,66%, що вказує на збільшення прибутку з кожної гривні продажу.

Позитивно слід оцінити той факт, що протягом 2021–2023 рр. всі коефіцієнти рентабельності є додатними, отже діяльність підприємства знаходиться в зоні прибутковості.

Показники ділової активності підприємства наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ділової активності підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	
					+, -
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,39	1,35	1,11	-0,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	6,85	6,02	6,10	2,22
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	27,34	21,86	23,03	-2,96
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,90	1,95	1,63	0,55

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Аналіз значення коефіцієнтів, наведених в таблиці, дозволяє стверджувати, що всі показники ділової активності підприємства АТ «Житомирський маслозавод» не відповідають стандартним обмеженням.

Коефіцієнт оборотності активів за період 2021–2023 років знизився на 0,05, коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,55.

В свою чергу, коефіцієнти оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей за аналізований період демонструють різну динаміку. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 2,96, а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 2,22.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і свідчить про його плато- і кредитоспроможність (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	
					+, -
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,45	1,50	1,45	-
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,69	0,66	0,69	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,16	0,19	0,35	0,19
Фінансовий леверидж	>0,5	0,45	0,50	0,45	-
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	0,27	0,26	0,44	0,17

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Виходячи з таблиці 2.11, бачимо, що коефіцієнт фінансової незалежності відповідає нормативу, порівняно з 2023 роком не змінився і становить 1,45 та показує, скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу.

Коефіцієнт автономії становить 0,69 що більше нормативу і свідчить про те, що підприємство є не сильно залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу порівняно з 2021 роком зріс на 0,19 і становить 0,35. Він є більшим за нормативне значення, що свідчить про достатність фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт фінансового левериджу станом на 2023 рік не змінився і становить 0,45 – він відображає скільки власного капіталу припадає на 1 гривню залученого капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами в свою чергу зріс на 0,17 порівняно з 2021 роком та становить 0,44. Він є більшим за нормативне значення, що свідчить про покращення здатності компанії фінансувати капітал за рахунок власних оборотних активів.

2.3. Оцінка антикризового управління на підприємстві

Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання дуже потрібна як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів[39].

Діагноз банкрутства – це виявлення банкрутства, збитків, фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування, обмеженої ділової активності.

Існують різні причини банкрутства компанії. Їх можна розділити на дві групи[9]:

- зовнішні, які практично дуже важко (в деяких випадках неможливо).
- внутрішні –це безпосередньо залежить від форми, методу та організації роботи в компанії.

Всі методи діагностики банкрутства поділяються на кількісні та якісні. Найпоширенішим дослідженням кількісних методів прогнозування банкрутства є модель зовнішніх і внутрішніх факторів, в якій ці фактори є окремими показниками фінансової діяльності підприємства [3].

Розрахунок ймовірності банкрутства АТ «Житомирський маслозавод» за п’ятифакторною моделлю Альтмана представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок за п’ятифакторною моделлю Альтмана

Показники моделі	Роки			Відхилення, +/-
	2021	2022	2023	
Z = 1,2 × X1 + 1,4 × X2 + 3,3 × X3 + 0,6 × X4 + X5				

X1 (Обіговий капітал до суми активів підприємства)	0,24	0,12	0,12	-0,12
X2 (Нерозподілений <u>прибуток</u> до суми активів підприємства)	0,09	0,03	0,08	-0,01
X3 (Прибуток до оподаткування до загальної вартості активів)	0,12	0,04	0,10	-0,02
X4 (Ринкова <u>вартість</u> власного капіталу до <u>вартості</u> усіх зобов'язань)	2,08	2,15	3,02	0,94
X5 (Обсяг продажів до загальної величини активів підприємства)	1,05	1,16	1,31	0,26
Інтегральний показник (Z)	3,10	2,77	3,68	0,58

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Якщо $Z > 2,99$ — ситуація для підприємства стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років дуже малий. Розрахований інтегральний показник Z за період 2021-2023 рік перевищує нормативне значення і підкреслює стабільність підприємства. Однак звертаємо увагу на суттєву різницю в показниках за 2021 рік та 2022 рік. Інтегральний показник зменшився на 0,33 пункти, що підкреслило зниження значення показників фінансового стану у 2022 році, проте у 2023 році показник збільшився на 0,91 пункти.

Не менш відомою є модель Ліса (табл. 2.13). Переваги моделі Ліса - простота й швидкість розрахунків; доступність необхідних для розрахунків даних; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство.

Таблиця 2.13

Розрахунок за моделлю Ліса

Показники моделі	Роки			Відхилення, +/-
	2021	2022	2023	
Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C+0,001D				
A (Обіговий капітал до суми активів підприємства)	0,24	0,12	0,12	-0,12
B (Операційний прибуток / Загальна вартість активів)	0,15	0,18	0,17	0,02
C (Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів)	0,09	0,03	0,08	-0,01
D (Власний капітал / Позиковий капітал)	2,22	1,98	2,66	0,44

Інтегральний показник (Z)	0,04	0,03	0,03	-0,01
---------------------------	------	------	------	-------

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Граничне значення показника більше 0,037, тобто ймовірність банкрутства підприємства є невисока.

Після аналізу даного показника можна зробити висновок, що за останні три роки підприємство має вищий рівень ризику банкрутства.

Після того, як модель Альтмана була опублікована, стали популярними методи аналізу ймовірності банкрутства підприємств, які ґрунтуються на дискримінантному аналізі. Один з таких методів - модель Таффлера.

Модель Альтмана зосереджується на фінансових показниках для прогнозування банкрутства, тоді як модель Таффлера враховує ширший спектр факторів, включаючи соціальні та екологічні аспекти. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Розрахунок за моделлю Таффлера

Показники моделі	Роки			Відхилення, +/-
	2021	2022	2023	
Z = 0,53 A + 0,13B + 0,18C + 0,16D				
A (Операційний прибуток / Короткострокові зобов'язання)	0,49	0,54	0,67	0,18
B (Оборотні активи / Загальна сума зобов'язань)	1,77	1,35	1,37	-0,4
C (Короткострокові зобов'язання / Загальна вартість активів)	0,31	0,33	0,26	-0,05
D (Виручка від реалізації / Загальна вартість активів)	1,05	1,16	1,31	0,26
Інтегральний показник (Z)	0,71	0,71	0,79	0,08

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

Розрахунок показника показує, що ймовірність банкрутства за моделлю Таффлера низька, адже граничне значення показника більше 0,3.

Аналізуючи цей показник, можна зробити висновок, що протягом

останніх трьох років ризик банкрутства на підприємстві є невеликим. Проте, важливо враховувати його динаміку. Наприклад, у 2022 році значення цього показника зросло на 0,08 порівняно з 2021 роком, що може свідчити про підвищений ризик банкрутства. Ця зміна, здебільшого, обумовлена зростанням доходів та вартості майна підприємства.

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за всіма іншими методиками відображеними вище проведено, а узагальнюючі висновки відобразили в табл. 2.8

Таблиця 2.15

Узагальнення методик визначення ймовірності банкрутства АТ «Житомирський маслозавод»

Модель	Оцінка вірогідності банкрутства підприємства		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
П'ятифакторна модель Альтмана для компаній, чії акції котируються на біржі	малоймовірно	Від 35 до 50%	малоймовірно
Модель Таффлера-Тишоу	низька	низька	низька
Модель Ліса	стан підприємства не стабільний	стан підприємства не стабільний	стан підприємства не стабільний

Джерело: [розраховано автором за даними АТ «Житомирський маслозавод»]

На підставі ретельного аналізу фінансових показників, можна зробити висновок про стабільність діяльності підприємства та його низький рівень ймовірності банкрутства. Протягом останніх трьох років підприємство демонструє консистентну та надійну фінансову стабільність. Підвищення рівня доходів та вартості майна свідчать про успішний розвиток бізнесу та ефективне управління ресурсами.

Зокрема, рівень ймовірності банкрутства, як показник фінансової небезпеки, є низьким, що свідчить про здатність підприємства вчасно вирішувати фінансові труднощі та підтримувати стабільність у своїй діяльності.

Однак, важливо відзначити, що зростання цього показника у 2022 році порівняно з попереднім роком вказує на потенційні ризики, які потребують уваги та аналізу.

2.4. Напрями підвищення ефективності антикризового управління підприємства

Процес виходу компанії з кризи не повинен бути хаотичним і безсистемним, але він має бути належним чином організованим і скоординованим. Розуміння цих аксіоматичних істин визначає ймовірність визначення основних документів, які будуть розроблені в процесі антикризового управління.

Загалом антикризове управління можна охарактеризувати як тип управління, що дотримується принципів цілі, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, ефективності та раціональності. Дана риса – це риса, яка дає можливість розробити та реалізувати реалістичну та ефективну програму реагування на кризу [18].

Основними документами, що виробляються компаніями в рамках антикризового менеджменту, є програми реагування на кризи та плани реагування на кризу. Програма реагування на кризу – це спеціально створений внутрішній документ, який систематично здійснює ключові кроки, які здійснюються в компанії, її структурних підрозділах та функціональних службах для досягнення своєї мети – виведення підприємства з кризи[29].

Створення програми реагування на кризу – одне з найбільш відповідальних і важливих питань. Це достатній варіант реагування на кризу, щоб вивести компанію з кризи та зменшити її збитки в найкоротші терміни.

Програма кризового реагування розроблена на основі внутрішнього та

зовнішнього екологічного моніторингу виробника, який забезпечує:

- провести комплексну діагностику наслідків господарсько-фінансової діяльності виробників, найважливіших показників виробництва (виробництво, доходи, витрати, прибуток, активи та капітал, а також рентабельність, ліквідність, збут) Вивчити динаміку, фінансову стійкість підприємства. компанія);
- визначити суму, структуру та терміни погашення зовнішніх фінансових зобов'язань.
- визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи корпоративного розвитку.
- оцінка результатів може бути як періоди кризи та стану банкрутства більш серйозним.
- оцінка внутрішніх можливостей компанії щодо виявлення та розв'язання кризових явищ.

Розглянемо деякі підходи до формування програми антикризового управління.

Деякі науковці запропонували створювати програми антикризового управління відповідно до сфер корпоративної діяльності, таких як маркетингова політика, управління персоналом, фінансовий менеджмент, інвестиційна політика, організаційний менеджмент та операційний менеджмент.

Також було показано, що реалізація програми кризового реагування потребує координації та координації поведінки у всіх перерахованих вище сферах.

Ефективне та одночасне впровадження у цій сфері допоможе компаніям вийти з кризи та забезпечити фінансове оздоровлення.

Для формування програми кризового реагування автори пропонують блок-схему віртуальної системи, яка зображена на рис. 2.3

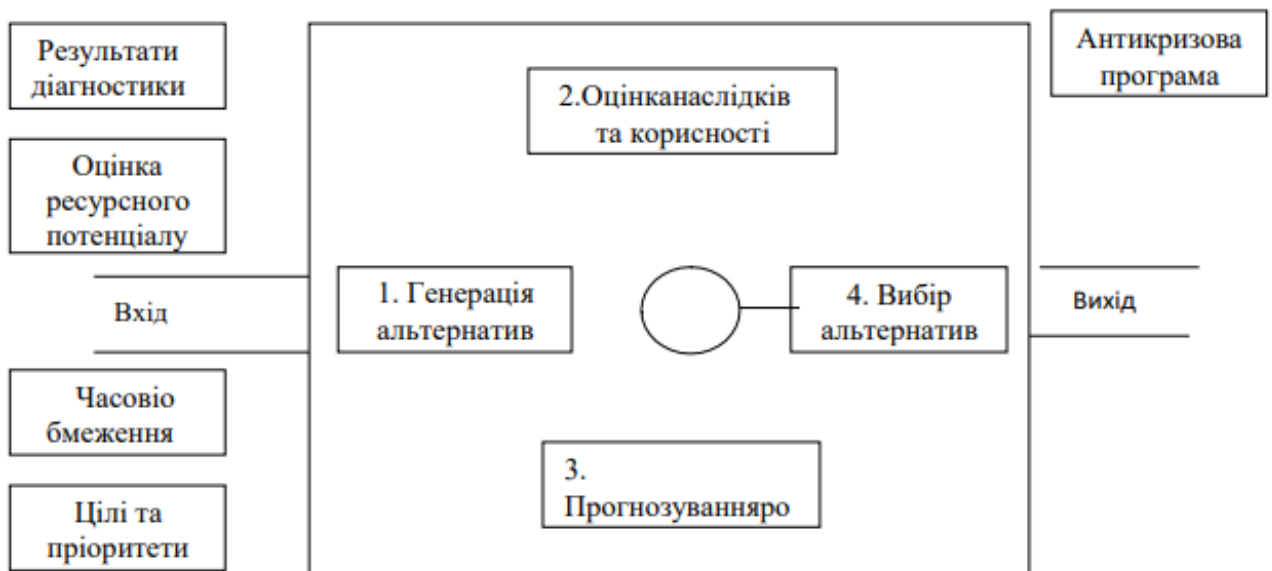


Рис. 2.3. Схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми

Джерело: розробка автора.

Рекомендується систематично розділити роботу на три етапи для реалізації концепції подолання кризи.

1. Повний аналіз та оцінка ситуації в компанії. Визначте типи кризових явищ та пов'язані з ними механізми.

2. Розробка та реалізація першочергових заходів, спрямованих на подолання виявлених кризових явищ.

3. Розробити стратегії остаточної стабілізації, які враховують наслідки кризи, корпоративного зростання або переходу до ліквідації.

Виходячи зі встановлених вимог, на рис.2.4. представлено приблизний формат (структуру) програми кризового реагування.

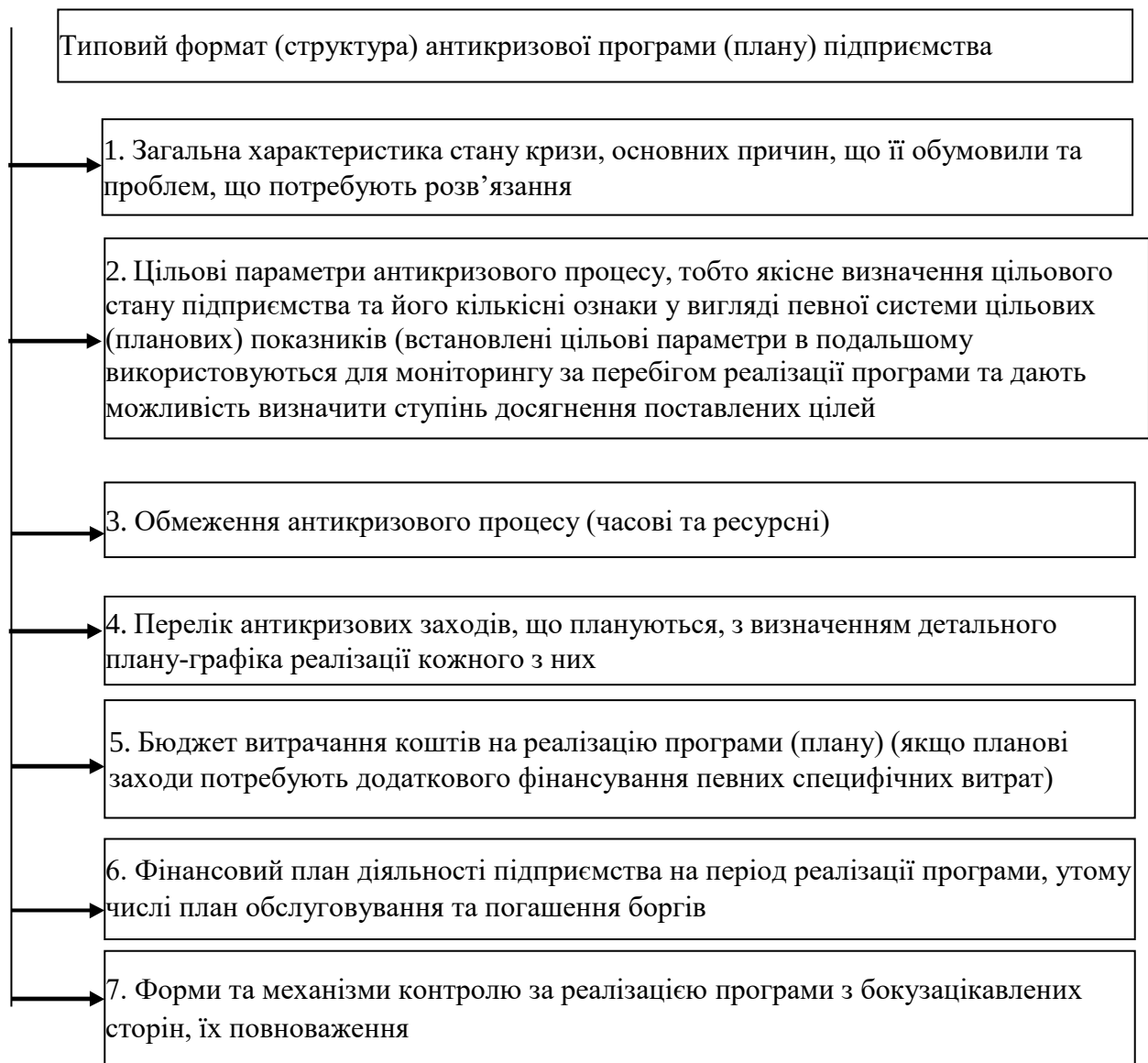


Рис. 2.4. Структура антикризової програми підприємства

Джерело: розробка автора.

Отже, ми пропонуємо наступну інтерпретацію змісту та структури корпоративної програми реагування на кризу з урахуванням особливостей та розташування інноваційних елементів стратегії реагування на кризу. Програма антикризового управління підприємства є складовою механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді документа планування, який визначає відповідні цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом періоду планування, та спосіб їх реалізації.

Забезпечення корпоративної програми реагування на кризу у вигляді кількох заходів згідно із запропонованими положеннями ще більше зміцнює позиції економічних агентів у мінливому середовищі та переміщує організацію до найбільш цілеспрямованого типу розвитку.

Метою програми антикризового реагування є допомога підприємствам із кризи (нормалізація виробничої діяльності), прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів, організаційно-виробниче вдосконалення та технології. Безпечним, він вважатиметься досягнутим і відкритим.

Враховуючи характеристики виробників та результати діагностичних оцінок на кризовому рівні, керівництво та експерти повинні обґрунтувати стратегічні альтернативи кризовому управлінню: стратегії виживання, стратегії стабілізації чи стратегії зростання.

На цьому етапі вибору однієї з перерахованих вище стратегій реагування на кризу ми розглянемо проблеми (небезпеки) та слабкі сторони, виявлені в процесі діагностики кризи, розглянемо відповідні напрями дослідження та пояснимо, як зробити ... Це буде зроблено шляхом детального вивчення і глибини кризи. Держава, кожна виробнича компанія.

На основі основ теорії стратегічного управління та практики промислових підприємств щодо реалізації заходів щодо подолання кризи запропоновано модель відбору та розробку стратегій реагування на кризу промислових підприємств (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Комплекс стратегічних і оперативних заходів, щодо здійснення антикризового управління

Джерело: розробка автора.

Запропонована модель описує набір взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів, кожен із яких має спільні цілі, завдання, пов'язані з

впровадженням корпоративної політики реагування на кризу. Так, ці елементи можуть бути як оборонними, так і наступальними. Їх можуть використовувати компанії, які перебувають у кризі, не лише для вирішення проблем виживання, а й для реалізації перспектив сталого зростання.

Тому комплекс стратегічних та оперативних заходів, розроблених для реалізації програми кризового реагування, покликаний доповнити перелік питань. Це інструмент для досягнення та забезпечення цілей розвитку компанії в умовах кризи в довгостроковій перспективі.

Організована система постачання матеріальних ресурсів - це механізм, що дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми потребами в сировині, матеріалах та інших ресурсах, необхідних для виробництва продукції або надання послуг. Вона включає в себе планування запасів, співпрацю з постачальниками, контроль якості та ефективну логістику.

Розвиток цієї системи допоможе уникнути можливих кризових ситуацій, пов'язаних з нестачею сировини або матеріалів, і забезпечить стабільність виробничих процесів та вчасне виконання замовлень. Такий підхід дозволить зберегти репутацію підприємства та підтримати його конкурентоспроможність на ринку.

Для АТ «Житомирський маслозавод» ми пропонуємо, щодо запобігання кризи застосовувати та розвивати організовану систему постачання матеріальних ресурсів.

Цей напрям актуальний не тільки з точки зору ефективності, а й з точки зору екологізації молочного виробництва. Актуальною є переробка знежиреного молока. Зі знежиреного молока широко виготовляють неферментовані і ферментовані нежирні та низькожирні напої, сир кисломолочний, молочно-білкові концентрати, замінники незбираного молока, молочні консерви нежирні. Ці продукти не лише сприяють ефективності виробництва, але й значно розширюють асортимент продукції.

Асортимент продуктів, що містять в своєму складі маслянку теж досить широкий – це напої свіжі та ферментовані, морозиво, концентрати (згущені та сухі), сир кисломолочний і сиркові продукти, сири сичужні, сметанні вироби.

Також раціональним є використання маслянки в сухому порошкоподібному вигляді в хлібопекарській та кондитерській промисловості, в приготуванні медичних препаратів та кормових концентратів.

Висновки до розділу 2

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» – компанія «Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» – це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи.

На підставі ретельного аналізу фінансових показників, можна зробити висновок про стабільність діяльності підприємства та його низький рівень ймовірності банкрутства. Протягом останніх трьох років підприємство демонструє консистентну та надійну фінансову стабільність. Підвищення рівня доходів та вартості майна свідчать про успішний розвиток бізнесу та ефективне управління ресурсами.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан підприємства АТ «Житомирський маслозавод» можна зробити такі висновки. Щодо основних показників фінансово господарської діяльності, то за період 2021–2023 років на підприємстві збільшився обсяг доходу від реалізації товарів на 2,65% та валовий прибуток на 24,75%. Це пояснюється збільшенням фактичного обсягу реалізації товарів підприємством та зменшенням собівартості продукції. Протягом аналізованого періоду діяльність підприємства була прибутковою. Збільшення чистого прибутку підприємства за аналізований період становило

88626 тис. грн. Позитивно слід оцінити той факт, що протягом 2021–2023 рр. всі коефіцієнти рентабельності є додатними, отже діяльність підприємства знаходиться в зоні прибутковості.

Ми пропонуємо наступну інтерпретацію змісту та структури програми реагування на кризу компанії з урахуванням особливостей та розташування інноваційних елементів стратегії реагування на кризу. Програма антикризового управління підприємства є складовою механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у формі документа планування, який визначає відповідні цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом періоду планування, та спосіб їх реалізації.

Подання програми у відповідь на корпоративну кризу у вигляді кількох заходів згідно із запропонованими положеннями ще більше зміцнює позиції економічних агентів у мінливому середовищі та переміщує організацію до найбільш цілеспрямованого типу розвитку.

Таким чином, комплекс стратегічних та оперативних заходів, розроблених для реалізації програми реагування на кризу, являє собою перелік питань, які служать інструментом досягнення та забезпечення довгострокових цілей розвитку кризового реагування компанії. Існування покликане вирішення цих проблем.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізувавши наявні трактування поняття “антикризове управління” можна виокремити наступні підходи:

- антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;
- антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;
- антикризове управління є невід’ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;
- в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

2. В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов’язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Основними елементами запропоновано визначати суб’єкт, об’єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління.

Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

3. З огляду на необхідність відповідності антикризового управління встановленим науковим принципам, пропонується методика оцінки ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника ефективності антикризового управління в розрізі аналітико-експертної оцінки.

Під час оцінки антикризового управління слід ураховувати не тільки результативні показники господарської діяльності керованої системи у цілому, які досягнуті підприємством за період впровадження антикризового

управління, а й показники ефективності управлінської діяльності, функціонування самої системи антикризового управління.

4. На законодавчому рівні регламентації основною складовою антикризового управління визначається інститут банкрутства. Основні законодавчі акти у сфері антикризового управління поділяються на три рівні.

5. Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь» — лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» — це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи.

6. Отже, проаналізувавши фінансовий стан підприємства АТ «Житомирський маслозавод» можна зробити такі висновки. Щодо основних показників фінансово господарської діяльності, то за період 2021–2023 років на підприємстві збільшився обсяг доходу від реалізації товарів на 2,65% та валовий прибуток на 24,75%. Це пояснюється збільшенням фактичного обсягу реалізації товарів підприємством та зменшенням собівартості продукції. Протягом аналізованого періоду діяльність підприємства була прибутковою. Збільшення чистого прибутку підприємства за аналізований період становило 88626 тис. грн. Позитивно слід оцінити той факт, що протягом 2021–2023 рр. всі коефіцієнти рентабельності є додатними, отже діяльність підприємства знаходиться в зоні прибутковості.

7. На підставі ретельного аналізу фінансових показників, можна зробити висновок про стабільність діяльності підприємства та його низький рівень ймовірності банкрутства. Протягом останніх трьох років підприємство демонструє консистентну та надійну фінансову стабільність. Підвищення рівня доходів та вартості майна свідчать про успішний розвиток бізнесу та ефективне управління ресурсами.

Зокрема, рівень ймовірності банкрутства, як показник фінансової безпеки, є низьким, що свідчить про здатність підприємства вчасно

вирішувати фінансові труднощі та підтримувати стабільність у своїй діяльності. Однак, важливо відзначити, що зростання цього показника у 2022 році порівняно з попереднім роком вказує на потенційні ризики, які потребують уваги та аналізу.

8. Для АТ «Житомирський маслозавод» ми пропонуємо, щодо запобігання кризи застосовувати та розвивати організовану систему постачання матеріальних ресурсів.

Цей напрям актуальний не тільки з точки зору ефективності, а й з точки зору екологізації молочного виробництва. Актуальною є переробка знежиреного молока. Зі знежиреного молока широко виготовляють неферментовані і ферментовані нежирні та низькожирні напої, сир кисломолочний, молочно-білкові концентрати, замінники незбираного молока, молочні консерви нежирні. Ці продукти не лише сприяють ефективності виробництва, але й значно розширюють асортимент продукції.

Асортимент продуктів, що містять в своєму складі маслянку теж досить широкий – це напої свіжі та ферментовані, морозиво, концентрати (згущені та сухі), сир кисломолочний і сиркові продукти, сири сичужні, сметанні вироби.

Також раціональним є використання маслянки в сухому порошкоподібному вигляді в хлібопекарській та кондитерській промисловості, в приготуванні медичних препаратів так кормових концентратів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
2. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання. В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. Одеса: , 2013. 381 с.
3. Антикризові стратегії в державному управлінні: В. В. Корженко, Н. М. Мельтюхова, Н. С. Миронова та ін. К. : НАДУ, 2008. 52 с.
4. Афанасьєв М.В., Гончарова А.Б. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 410 с.
5. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
6. Бова В.А. Оцінка рівня фінансового потенціалу підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (16 листопада 2017 р.). Київ: НТУУ «КПІ», 2016. С. 148–149.
7. Бондар М.І. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності та банкрутства підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 5. С. 20-25.
8. Боронос В.Г. Управління фінансовою санацією підприємств: навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. 437 с.
9. Борщевський В. В. Антикризове управління енциклопедія державного управління : у 8 т. наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2019.
10. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для вищих навч. закл. К. : ЦУЛ, 2018.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2022. 365 с.

12. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с
13. Воєвутко А.М. Антикризове управління підприємством як динамічною системою. Проблеми системного підходу в економіці. 2015. Вип. 51. С. 15–19.
14. Войнаренко М.П., Єпіфанова І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.
15. Гавриленко Т.В. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи International scientific journal. 67 2015. № 8. С. 148–150.
16. Газарян С. В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. Публічне управління: теорія та практика. 2023. Вип. 2. С. 56—61.
17. Геєць, В. М., Барановський, О. І., та інш. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України. НАН України; Інститут економічного прогнозування. К., 2002. 76с.
18. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35-40.
19. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. №8. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
20. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.
21. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України. URL: [file:///C:/Users/NIKOLAS/ Downloads/Prom_2013_1_38.pdf](file:///C:/Users/NIKOLAS/Downloads/Prom_2013_1_38.pdf).
22. Діденко Є.О. Модель антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2015. № 3 (87): Серія "Економічні науки". С. 53—58.
23. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького

торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 152-156.

24. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

25. Є. Шершньової; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. - Київ : КНЕУ, 2007. - 676 с. - Бібліогр.: с. 672-676. - ISBN 966-574-931-5

26. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6. С. 316-319.

27. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

28. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2017. № 1(2). С. 69–75.

29. Іванюта С.М. Антикризове управління. К.:ЦУЛ,2018. 288 с.

30. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15–27.

31. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. 2014. Вип. 8. С.107-114.

32. Коюда В. О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. 2019. № 12. С. 47- 49.

33. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Кондор, 2020. 374 с.

34. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>

35. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 114–117.
36. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161—170. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25.
37. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. : КНТЕУ, 2020. 824 с.
38. Ліснічук О.А. Розробка моделей діагностики банкрутства українських підприємств за допомогою дискримінантного аналізу. URL: file:///C:/Users/NIKOLAS/Downloads/Nvmgu_eim_2015_10_57.pdf.
39. Ліснічук О.А. Фінансове управління санаційною спроможністю підприємств України. URL: http://shron1.chtyvo.org.ua/Lisnichuk_Oksana/Finansove_upravlinnia_sanatsiinoiu_spromozhnistiu_pidpriemstv_Ukrainy.pdf.
40. Макаренко І. О. Проблеми антикризового управління промисловим підприємством. 2019. № 6. С. 126-129.
41. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 17-24. URL :http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_5.
42. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та складові. Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2021р., м. Київ) : у 2 ч. Ч. 1. К. : Вид-во КНУКіМ, 2021. С. 317-320
43. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник. Х. : Оберіг, 2023. 300 с.
44. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір. Наукові праці. Том 9. К., 2021. стр. 56-58. УДК 338.24.
45. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

46. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В. Управління бізнесом: підручник. За заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2017. С. 45.
47. Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво : підручник. Х.: УкрДУЗТ, 2016. Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. С. 58-60.
48. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. Львів : Новий світ 2022. 620 с.
49. Сабадаш В.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. *Mechanism of Economic Regulation*. 2022. № 2. С. 126–132.
50. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с
51. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. Вип. 54. 2016. С.362-367. Офіційний сайт Державної служби статистики України.: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
52. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 272 с.
53. Хринюк О.С., Бова В.А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11. С. 1–9.
54. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : МАУП, 2020. 256 с.
55. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. №6.1 (56). С. 147–153
56. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39). С. 288-296. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
57. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навчання. за заг. ред.
58. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2017. 335 с.

59. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf

60. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58–62.

61. Ansoff I. H. Strategic Management. New York, Macmillan, 2007, 233p

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2021 рік

		КОДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	2022 01 01
Підприємство	Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00182863
Територія	м. Житомир, Житомирська область	за КОАТУУ	1820100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво морозива	за КВЕД	10.52
Середня кількість працівників	815		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку			
Адреса	м. Житомир, вулиця Івана Гонти 4, Житомирська область, 10001 0412 422 928		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	825	10 376
первісна вартість	1001	4 869	15 484
накопичена амортизація	1002	4 044	5 108
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75 796	116 330
Основні засоби	1010	886 043	896 468
первісна вартість	1011	1 540 677	1 663 396
знос	1012	654 634	766 928
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2 121	3 412
Інші необоротні активи	1090	17 057	28 162
Усього за розділом I	1095	981 889	1 054 795
II. Оборотні активи Запаси	1100	181 398	218 644
Виробничі запаси	1101	61 512	89 363
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	73 258	86 666
Товари	1104	46 628	42 615
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	257 959	314 201
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 071	13 258
з бюджетом	1135	13 496	38 398

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 765	9 704
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	345	358
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 981	48 213
Готівка	1166	80	8
Рахунки в банках	1167	36 901	48 205
Витрати майбутніх періодів	1170	448	560
Інші оборотні активи	1190	11	42
Усього за розділом II	1195	496 709	633 674
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 478 598	1 688 469

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341
Додатковий капітал	1410	3 951	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 090 575	1 221 275
Усього за розділом I	1495	1 099 867	1 226 616
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	22 661
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 357	3 613
Усього за розділом II	1595	2 357	26 274
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	205 887	208 600
товари, роботи, послуги	1615	68 197	93 113
розрахунками з бюджетом	1620	1 135	1 309
розрахунками зі страхування	1625	873	695
розрахунками з оплати праці	1630	4 315	4 787
за одержаними авансами	1635	315	708
Поточні забезпечення	1660	13 756	13 583
Доходи майбутніх періодів	1665	74	0
Інші поточні зобов'язання	1690	81 822	112 784
Усього за розділом III	1695	376 374	435 579
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 478 598	1 688 469

КОДИ

Підприємство: АТ «Житомирський маслозавод»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

2022	01	01
00182863		

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 205 165	2 216 103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 643 237	1 581 147
Валовий: прибуток	2090	561 928	634 956
Інші операційні доходи	2120	10 194	5 064
Адміністративні витрати	2130	64 302	71 381
Витрати на збут	2150	292 950	324 391
Інші операційні витрати	2180	9 187	16 410
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	205 683	227 838
Інші фінансові доходи	2220	35	28
Інші доходи	2240	1 995	1 537
Фінансові витрати	2250	46 020	63 889
Інші витрати	2270	825	710
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	160 868	164 804
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 942	-30 441
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	130 926	134 363

Додаток Б

Звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2022 рік

		КОДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	2023 01 01
Підприємство	Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00182863
Територія	м. Житомир, Житомирська область	за КОАТУУ	1820100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво морозива	за КВЕД	10.52
Середня кількість працівників	764		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку			
Адреса	м. Житомир, вулиця Івана Гонти 4, Житомирська область, 10001		
	0412 422 928		
	Баланс (Звіт про фінансовий стан)		

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10 376	25 631
первісна вартість	1001	15 484	33 146
накопичена амортизація	1002	5 108	7 515
Незавершені капітальні інвестиції	1005	116 330	72 969
Основні засоби	1010	896 468	948 554
первісна вартість	1011	1 663 396	1 807 394
знос	1012	766 928	858 840
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	3 412	3 509
Гудвіл	1050	0	0
Інші необоротні активи	1090	28 162	9 236
Усього за розділом I	1095	1 054 795	1 059 946
II. Оборотні активи Запаси	1100	218 644	371 272
Виробничі запаси	1101	89 363	182 207
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	86 666	131 029
Товари	1104	42 615	58 036
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	314 201	379 918
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 258	16 655
з бюджетом	1135	38 398	47 728

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 704	15 330
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358	401
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48 213	56 543
Готівка	1166	8	36
Рахунки в банках	1167	48 205	56 507
Витрати майбутніх періодів	1170	560	545
Інші оборотні активи	1190	42	24
Усього за розділом II	1195	633 674	873 086
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 688 469	1 933 032

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 34
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 221 275	1 279 454
Усього за розділом I	1495	1 226 61	1 284 795
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	22 661	10 815
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 613	3 229
Усього за розділом II	1595	26 274	14 044
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	208 600	394 828
товари, роботи, послуги	1615	93 113	130 434
розрахунками з бюджетом	1620	1 309	1 06
розрахунками зі страхування	1625	695	624
розрахунками з оплати праці	1630	4 787	3 728
за одержаними авансами	1635	708	149
Поточні забезпечення	1660	13 583	12 799
Інші поточні зобов'язання	1690	112 784	90 569
Усього за розділом III	1695	435 579	634 193
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 688 469	1 933 032

Підприємство: АТ «Житомирський маслозавод»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

2023	01	01
00182863		

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 442 870	2 205 165
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 899 982	1 643 237
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	542 888	561 928
Інші операційні доходи	2120	7 211	10 194
Адміністративні витрати	2130	75 114	64 302
Витрати на збут	2150	342 400	292 950
Інші операційні витрати	2180	13 204	9 187
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	119 381	205 683
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	23	35
Інші доходи	2240	497	1 995
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	45 649	46 020
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	193	825
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	74 059	160 868
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 727	-29 942
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	59 332	130 926

Додаток В

Звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2023 рік

		КОДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	2024 01 01
Підприємство	Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод»	за ЄДРПОУ	00182863
Територія	м. Житомир, Житомирська область	за КОАТУУ	1820100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво морозива	за КВЕД	10.52
Середня кількість працівників	660		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку			
Адреса	м. Житомир, вулиця Івана Гонти 4, Житомирська область, 10001		
	0412 422 928		

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25 631	22 492
первісна вартість	1001	33 146	33 657
накопичена амортизація	1002	7 515	11 165
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72 969	37 531
Основні засоби	1010	948 554	894 411
первісна вартість	1011	1 807 394	1 895 212
знос	1012	858 840	1 000 801
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	3 509	15 018
Інші необоротні активи	1090	9 236	1 087
Усього за розділом I	1095	1 059 946	970 586
II. Оборотні активи Запаси	1100	371 272	329 286
Виробничі запаси	1101	182 207	205 034
Готова продукція	1103	131 029	81 910
Товари	1104	58 036	42 342
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	379 918	265 998
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16 655	9 761
з бюджетом	1135	47 728	21 796
у тому числі з податку на прибуток	1136	15 330	13 732
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	401	342
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 543	557 092

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Готівка	1166	36	47
Рахунки в банках	1167	56 507	557 045
Витрати майбутніх періодів	1170	545	445
Інші оборотні активи	1190	24	3 682
Усього за розділом II	1195	873 086	1 188 402
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 933 032	2 158 988

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 341	5 341
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 279 454	1 482 673
Усього за розділом I	1495	1 284 795	1 488 014
Довгострокові кредити банків	1510	10 815	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 229	1 637
Усього за розділом II	1595	14 044	1 637
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	394 828	527 300
товари, роботи, послуги	1615	130 434	66 156
розрахунками з бюджетом	1620	1 062	985
розрахунками зі страхування	1625	624	699
розрахунками з оплати праці	1630	3 728	3 423
за одержаними авансами	1635	149	250
Поточні забезпечення	1660	12 799	11 471
Інші поточні зобов'язання	1690	90 569	59 053
Усього за розділом III	1695	634 193	669 337
Баланс	1900	1 933 032	2 158 988

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 263 651	2 442 870
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 562 642	1 899 982
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	701 009	542 888
Інші операційні доходи	2120	67 883	7 211
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	70 504	75 114
Витрати на збут	2150	324 652	342 400
Інші операційні витрати	2180	62 318	13 204
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	311 418	119 381
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	7 159	23
Інші доходи	2240	170	497
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	69 081.00	45 649
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	172	193
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	249 494	74 059.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-45 689	-14 727
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	203 805	59 332

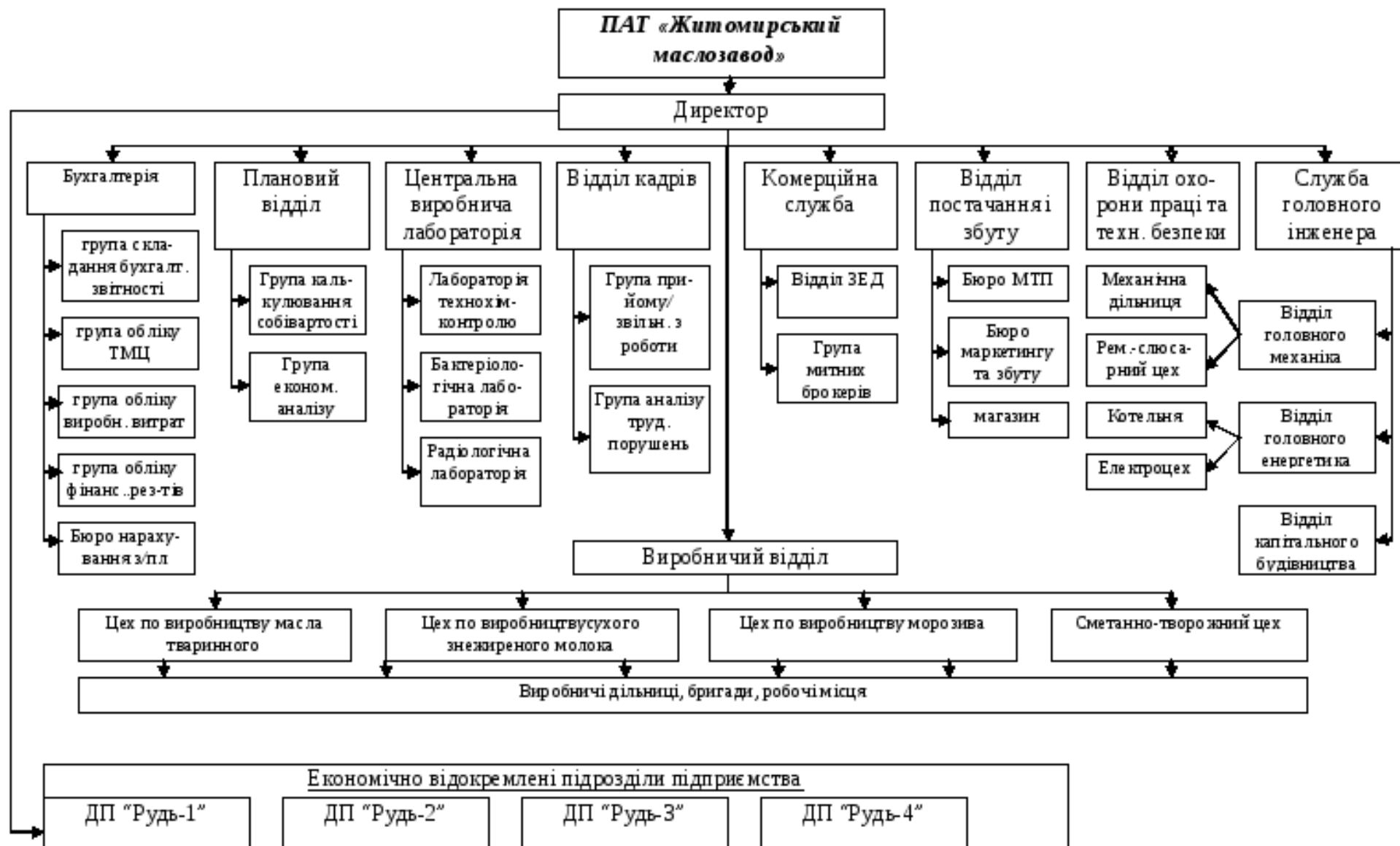


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАТ «Житомирський маслозавод»

