

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ  
СТУСА

ПАЛАМАРЕНКО ДЕНИС ІГОРОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки  
канд.екон.наук. доцент  
\_\_\_\_\_ Олександр ТРЕГУБОВ  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ТА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА  
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ МК «ГАЛИЧИНА»)**

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Інна АХНОВСЬКА, доцент  
кафедри підприємництва,  
корпоративної та просторової  
економіки,  
канд.екон.наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2023

## АНОТАЦІЯ

**Паламаренко Д.І.** Управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства (на прикладі ТОВ МК «Галичина»). Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2023.

У магістерській роботі досліджено теоретико-методологічні засади управління ризиками на підприємстві, надано класифікацію ризиків залежно від потенціалу підприємства, описано методика здійснення аналізу фінансового стану підприємства. Виконано діагностику банкрутства ТОВ «МК Галичина», запропоновано використання стратегічної карти фінансового розвитку підприємства.

*Ключові слова:* банкрутство, криза, ризики, потенціал, діагностика, фінансовий стан, дискримінантні моделі, антикризове управління.

73 с., 20 табл., 17 рис., Бібліограф.: 50.

**Palamarenko D.I.** Risk management and prevention of bankruptcy of the enterprise (on the example of LLC МК «Galychyna»). Specialty 076 Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Programme «Innovative Entrepreneurship». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2023.

The master's thesis examines the theoretical and methodological principles of risk management at the enterprise, provides a classification of risks depending on the potential of the enterprise, describes the methodology for analyzing the financial state of the enterprise. The diagnosis of the bankruptcy of "МК Halychyna" LLC was performed, and the use of a strategic map of the financial development of the enterprise is suggested.

*Key words:* bankruptcy, crisis, risks, potential, diagnosis, financial condition, discriminatory models, anti-crisis management.

73 P., 20 Tabl., 17 Fig., Bibliography: 50.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Ризики в системі управління потенціалом підприємства.....	7
1.2 Передумови і наслідки банкрутства підприємства.....	12
1.3 Методика оцінки фінансового стану підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».....	27
2.1 Організація господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина».....	27
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» .....	36
2.3 Аналіз ймовірності настання кризового стану ТОВ «МК Галичина» за допомогою методу коефіцієнтів.....	47
РОЗДІЛ 3 МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКУ НАСТАННЯ БАНКРУТСТВА ТОВ «МК ГАЛИЧИНА».....	56
3.1 Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою дискримінантних багатofакторних моделей.....	56
3.2 Перспективи розвитку підприємств на ринку молочної продукції України .....	67
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Розвиток підприємства пов'язаний з його потенційними можливостями, при визначенні яких необхідно оцінювати наявні ресурси підприємства (ресурсний потенціал), їхню здатність давати певний фінансовий результат (економічний потенціал), можливості розвитку (інноваційний потенціал). Сьогодні є велика кількість наукових праць, присвячених потенціалу та його складовим. Так, на рівні держави потенціал досліджували А. Поручник, М. Скиба та інші; на рівні окремих регіонів і територіальних утворень – О. Довгаль, А. Огієнко, М. Огієнко, В. Орел; на рівні організації – І. Ажаман, С. Алексеев, М. Бондарчук, Н. Бшарат, Е. Данілова, Г. Дуда, О. Жидков, В. Іваненко, Р. Квасницька, О. Клювак, О. Латишева, Л. Марчук, О. Нагорнюк, П. Перерва, О. Процевят, Р. Скриньковський, М. Тарасюк, А. Турило. Над концепціями управління ризиками працювали такі науковці, як Л. Донець, Г. Чернова та інші. Проте, спостерігається відсутність єдиного погляду як щодо видів потенціалу суб'єкта господарювання, так і щодо складових кожного виду. Крім того, недостатньо уваги приділяється дослідженню ризиків банкрутства в системі управління потенціалом підприємства, тож ця тема є важливою та актуальною на сьогодні.

*Об'єктом дослідження* є управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства.

*Предметом дослідження* є механізм управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства.

*Метою дослідження* є розвиток теоретико-методологічних засад управління ризиком та запобігання банкрутства підприємства.

При виконанні магістерського дослідження означено і виконано наступні завдання:

- з'ясувати економічну сутність потенціалу суб'єкта господарювання;
- визначити підходи до оцінки потенціалу підприємства;

- зробити класифікацію потенціалу підприємства і виконати характеристику компонентів;
- розглянути передумови і наслідки банкрутства підприємства;
- розмежувати поняття «криза» і «банкрутство»;
- розглянути фази розвитку кризи на підприємстві;
- окреслити функції фінансів підприємства;
- з'ясувати джерела формування фінансових ресурсів підприємства;
- проаналізувати підходи до з'ясування сутності фінансового стану підприємства;
- окреслити етапи та механізм аналізу фінансового стану підприємства;
- проаналізувати стан господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Молочна компанія Галичина»;
- виконати PEST-аналіз ТОВ «Молочна компанія Галичина»;
- з'ясувати види можливих ризиків для різних видів безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина»;
- здійснити моделювання ризику настання банкрутства ТОВ «Молочна компанія Галичина» за допомогою дискримінантних багатофакторних моделей.

У роботі застосовувались загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження* економічних процесів та явищ: метод бібліографічного аналізу, індукція, дедукція, методи теоретичного узагальнення та порівняння, метод формалізації, аналізу, синтезу, логічного узагальнення результатів, моделювання.

*Інформаційну базу* дослідження склали дані сайту компанії «Галичина», наукові статті, тези матеріалів доповідей, дисертації, опитування респондентів.

*Наукова новизна дослідження.* У роботі розроблено конкретні пропозиції, що полягають у застосуванні стратегічної карти фінансового

розвитку підприємства, що дозволяє визначити його сегмент на ринку і спрогнозувати подальший розвиток.

*Практичне значення отриманих результатів.* Отримані у магістерській роботі рекомендації, зокрема теоретичного, методичного, методологічного та практичного характеру, можуть використовуватися у діяльності сучасних підприємств і організацій.

*Апробація результатів дослідження.* Основні теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (23-24 листопада 2023 р., м.Львів, Національний університет «Львівська політехніка», з публікацією тез «Ризики в системі управління потенціалом підприємства».

*Магістерське дослідження* містить вступ, три розділи, список використаних джерел із 50 найменувань та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Ризики в системі управління потенціалом підприємства

Для того, щоб розглянути сутність потенціалу суб'єкта господарювання усебічно, необхідно проаналізувати підходи до його розгляду та види. Аналіз наукової літератури з даної проблеми дозволяє зробити висновок, що потенціал суб'єкта господарювання являє собою: по-перше, певні можливості суб'єкта господарювання, що сприяють досягненню стратегічної мети чи певного результату; по-друге, можливість підприємства діяти в певних умовах якомога найякісніше і найрезультативніше; по-третє, здатність підприємства досягати максимальних цілей, зокрема максимального фінансового результату з мінімумом можливостей; по-четверте, спроможність підприємства забезпечувати потребу споживача в певному виді товару, робіт, послуг.

І. Ажаман та О. Жидков, розглядаючи сутність та структуру економічного потенціалу підприємства, зазначають, що основними підходами до його розгляду є ресурсний підхід (потенціал є складною системою, сукупністю ресурсів), цільовий (потенціал є мірою досягнення організацією поставленої мети) і підхід на основі сукупності здібностей і здатностей (забезпечує спроможність організації досягати поставлені цілі) [1]. О. Латишева детально розглядає складові, показники і фактори, які впливають на величину ресурсного потенціалу підприємства [22]. М. Скиба досліджує інноваційний потенціал як невід'ємний елемент економічного потенціалу, сукупність ресурсів, можливостей, результатів наукових досліджень, які, за умов сприятливого інституційного середовища, здатні взяти участь, бути задіяними у процес суспільного виробництва і сприяти зростанню якісного рівня економічного розвитку [38]. Н. Кваша розглядає

сучасні методи оцінки наукового потенціалу та наголошує на особливостях їх використання [15].

Можемо виокремити наступні види потенціалу суб'єкта господарювання та складові за кожним видом (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Компоненти потенціалу суб'єкта господарювання

*Джерело: систематизовано автором*

Як бачимо з рис. 1.1, потенціал підприємства складається з економічного, ресурсного та інноваційного, кожен з яких, у свою чергу, теж має свої складові. Економічний потенціал підприємства являє собою здатність забезпечити отримання стабільного прибутку на основі задоволення потреб споживачів. Тепер розглянемо складові економічного потенціалу. Культурний потенціал розглядає можливості людини, які



формується протягом тривалого періоду у процесі соціалізації людини та визначають її здатність як працівника до адаптації у соціальному довіллі.

Фінансовий потенціал підприємства являє собою певну сукупність фінансових результатів, які формують на підприємстві специфічні економічні відносини, спрямовані на досягнення та підтримку його прибуткового функціонування. Інвестиційний потенціал підприємства – це його здатність вирішувати завдання інвестиційного характеру при максимальному досягненні цілей. Виробничо-комерційний потенціал являє сукупність виробничих можливостей суб'єкта господарювання, а також внутрішніх джерел його майбутнього розвитку та тих фінансових ресурсів, що використовувались для досягнення певних стратегічних цілей й операційних завдань. Маркетинговий або маркетингово-збутовий чи маркетингово-логістичний потенціал являє собою функціонал залежності коштів і можливостей підприємства в реалізації напрямів маркетингової та збутової діяльності. Організаційно-управлінський потенціал є складною характеристикою, якою позначаються управлінські, культурні, структурно-функціональні особливості підприємства, а також можливості їх змін у напрямі забезпечення ефективного функціонування й розвитку суб'єкта господарювання. Конкурентний потенціал являє собою сукупність систем, можливостей, взаємодію ресурсів та менеджмент для забезпечення життєздатності підприємства у сьогоденні і конкурентоспроможності у майбутньому [6]. Підприємницький потенціал являє собою сукупність наявних та потенційних можливостей та ресурсів, які контролюються підприємством і результаті минулих подій для досягнення високої норми прибутку на вкладений капітал.

Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність його ресурсів з метою ефективного їх використання для досягнення стратегічних цілей підприємства. У свою чергу, він містить ще 5 видів потенціалу, які варто розглянути окремо. Екологічний потенціал – це сукупні можливості підприємства визначати, формувати та максимально задовольняти потреби

споживача у продукті підприємства в процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем. Матеріально-технічний потенціал являє собою спроможність підприємства залучати у свою діяльність та ефективно використовувати матеріально-технічні ресурси у своїй господарській діяльності. Майновий потенціал підприємства можна визначити як сукупність ресурсів, контрольованих підприємством для досягнення майбутньої економічної вигоди [18]. Нематеріальний потенціал підприємства або потенціал нематеріальних активів – це сукупність можливостей підприємства використовувати права та наявні ресурси для досягнення власних стратегічних цілей та операційних завдань. Інформаційний потенціал підприємства – це певна сукупність інформаційних його ресурсів з метою впливу на суспільство на основі використання можливостей інтелектуального капіталу цього підприємства. Інноваційний потенціал підприємства розглядається як реалізована та нереалізована можливість здійснення інноваційної стратегії підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. У свою чергу, інноваційний потенціал складається з кадрового, соціального, інтелектуального, освітнього та особистісного. Кадровий потенціал – це сукупність здібностей, можливостей кадрів підприємства забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства. Соціальний потенціал підприємства являє собою спроможність підприємства задовольняти потреби персоналу у чітко окреслений підприємством термін. Інтелектуальний потенціал – це можливості працівника, що визначають її здатність до самореалізації, самоствердження і пристосування до умов суспільства. Освітній потенціал являє собою можливості працівника, що формуються у процесі виховання, навчання й самоосвіти. І, нарешті, особистісний потенціал, є динамічною психологічною системою, що дозволяє вдало ставити і досягати цілі при мінімальних витратах часу та інших видів ресурсів і досягненні максимального ефекту.

Слід зазначити, що кожен вид потенціалу підприємства має враховувати як можливості розвитку підприємства, так і обмеження зовнішнього середовища.

Результатом реалізації потенціалу підприємства є: по-перше, забезпечення збалансованості зростання обсягів послуг та матеріальних ресурсів, зростання продуктивності використання матеріальних ресурсів; по-друге, досягнення певного рівня вмотивованості колективу підприємства у результатах діяльності і, відповідно, впевненості у власному завтрашньому дні; по-третє, розширення величини власного капіталу та зниження вартості позичкового капіталу; по-четверте, покращення показників фінансово-економічного стану підприємства, зокрема показників ліквідності, фінансової стабільності, рентабельності, платоспроможності тощо; по-п'яте, зменшення рівня інформаційних та інших видів ризиків; по-шосте, покращення системи прийняття управлінських рішень; по-сьоме, забезпечення необхідної економічної ефективності організації; по-восьме, забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання тощо.

Виходячи з усього сказаного вище, зазначимо, що управління ризиком є: по-перше, певним процесом прийняття рішень, що триває у часі; по-друге, здійснюється на професійних засадах; по-третє, проходить певні етапи у своєму життєвому циклі; і, насамкінець, – ставить за мету уникнення або мінімізацію ризиків. На сьогодні існує достатньо розлога класифікація ризиків залежно від: рівня виникнення, рівня прийняття рішень, типу, сфери виникнення, часу, рівня витрат, кількості суб'єктів, що приймають рішення, ступеню правомірності, можливого фінансового результату, характеру діяльності, зв'язку з підприємницькою діяльністю, територіального розташування тощо. Пропонуємо доповнити цю класифікацію пунктом «залежно від виду потенціалу суб'єкта господарювання» і розглядати наступні види ризиків (рис. 1.2).

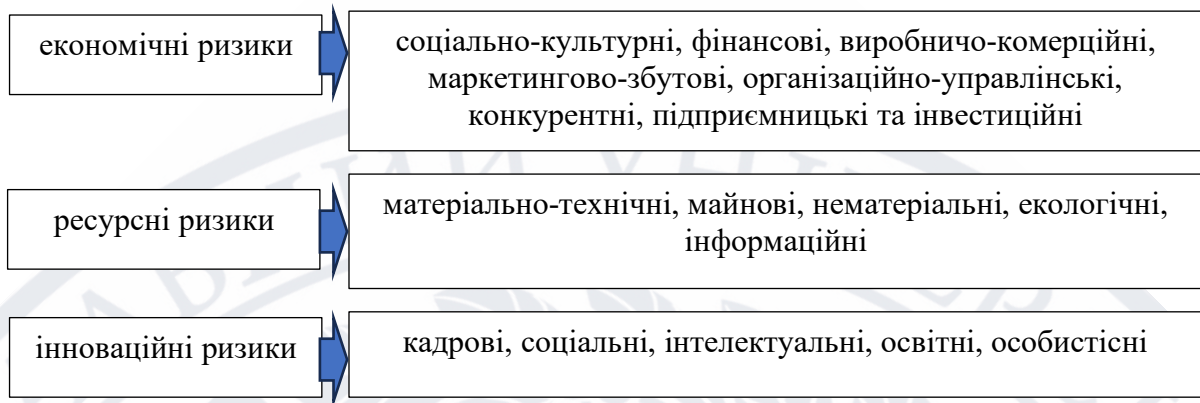


Рисунок 1.2 – Види ризиків підприємства залежно від видів потенціалу

Крім того, можемо зробити припущення, що всі ці види ризиків є корпоративними, адже прикметник «корпоративний» розглядається як «вузькогруповий», «відокремлений» [6], той, що має внутрішні системи, структури та процедури, що використовуються для управління, являє собою комплекс взаємодії і механізмів, що дозволяють вирішувати виникаючі проблеми з іншими групами впливу.

## 1.2 Передумови і наслідки банкрутства підприємства

Сьогодні, в умовах воєнної агресії російської федерації проти нашої країни менеджмент підприємства стикається з великою кількістю проблем і перешкод, серед них: міграція фахівців і, відповідно, брак висококваліфікованих кадрів, важкість прогнозування перспектив, і, відповідно, неможливість точного об'єктивного визначення масштабів розвитку кризи. З огляду на вищезначене, представляється доцільним з'ясувати передумови, сутність та наслідки банкрутства підприємства.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить про те, що під кризою сьогодні науковці здебільшого розуміють: по-перше, різноманітні негативні феномени в життєвому циклі підприємства; по-друге, перешкоди у функціонуванні підприємства через різноманітні конфлікти; по-третє, банкрутство та ліквідацію підприємства; четверте – етап неефективної

діяльності менеджменту підприємства та невдалих управлінських рішень; п'яте – проблеми неплатоспроможності та фінансової стійкості підприємства; шосте – діяльність підприємства в неприбутковій зоні; сьоме – відсутність у підприємства потенціалу для успішного функціонування; восьме – нездатність здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Отже, можемо зробити висновок, що поняття «криза» і «банкрутство» не є тотожними, оскільки банкрутство підприємства є завершальною стадією кризи на підприємстві. Крім того, криза на підприємстві спочатку носить латентний, прихований характер, потім розвивається фінансова нестійкість, далі – банкрутство.

Аналіз наукової літератури свідчить про виокремлення наступних фаз кризи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Фази розвитку кризи на підприємстві

№	Характеристика	Ознаки
1	Погіршення показників фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання	скорочення обсягів реалізації; зниження доходів (прибутку) від основної діяльності; радикальні зміни в структурі управління підприємством; різка зміна асортименту продукції та системи розповсюдження продукції; перехід на новий сегмент ринку; збільшення тривалості обороту капіталу; існування понадлімітних залишків матеріалів і сировини; необґрунтована заміна постачальників; затримування звітності і зниження її якості; скорочення виробничого потенціалу; недостатність капітальних інвестицій; моральне зношування існуючої техніки і технології; вимушені простої, неритмічна робота
2	Збиткова діяльність суб'єкта господарювання	зростання дебіторської і кредиторської заборгованості; неефективна цінова стратегія; низьке значення коефіцієнтів ліквідності і тенденція до зниження; дефіцит власних оборотних коштів; відсутність узгодженості при прийнятті управлінських рішень; високий коефіцієнт плинності персоналу, зокрема висококваліфікованих робітників; порушення термінів виплати заробітної плати; зростання кількості кадрів; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

Продовження табл. 1.1

№	Характеристика	Ознаки
3	Низький рівень платоспроможності та фінансової автономії суб'єкта господарювання і загроза його банкрутства	збільшення до небезпечних меж частки залученого капіталу в загальній його сумі; порушення балансу дебіторської і кредиторської заборгованості; хронічний спад обсягів виробництва або призупинення діяльності; нагромадження на складі готової продукції, яка не реалізується тривалий період; зростання збитків; недостатність оборотних коштів; низька заробітна плата працівників та відсутність позитивної динаміки на протягом тривалого періоду; тривалі вимушені простої, скорочення робочих днів (тижнів), відпустки за ініціативою адміністрації підприємства; масове звільнення робітників, конфлікти на виробництві

Отже, як свідчить табл. 1.1, всі фактори, що можуть призвести до кризи на підприємстві, можна розділити на зовнішні драйвери кризи (екзогенні), що не залежать прямо від управлінських рішень та внутрішні драйвери кризи (ендогенні), які залежать від управлінських рішень і, відповідно, на які суб'єкт господарювання може впливати. Як свідчить аналіз наукової літератури, банкрутство є результатом одночасної дії зовнішніх та внутрішніх драйверів кризи. Так, у розвинених країнах світу одна третина банкрутств підприємства зумовлена дією зовнішніх чинників, а дві третини – внутрішніми.

Якщо розглянути зовнішнє середовище підприємства, виокремимо тут макрофактори, такі як: політичні, отже, підприємство не може на них прямо впливати, проте політичні фактори можуть спричинити фінансово-економічну кризу на підприємстві (наприклад, воєнні дії). Наступні група макрофакторів – економічні, на них теж підприємство не може впливати прямо, тож фінансово-економічна криза на підприємстві може виникнути через інфляційні очікування потенційних клієнтів, податкову політику держави (зростання податків) тощо. Ще однією групою факторів макровпливу є соціально-культурні. Наприклад, зміна гендерного чи вікового середовища може суттєво вплинути на діяльність підприємства, яке має свою певну цільову аудиторію.

Якщо розглядати фактори мікросередовища прямого впливу, тут можна виокремити постачальників, які прямо впливають на підприємство,

проте суб'єкт господарювання не завжди у змозі регулювати відносини з постачальниками. Якщо контрагенти підвищують ціни на сировину та матеріали, це може спричинити фінансово-економічну кризу на підприємстві. Клієнти теж прямо впливають на діяльність підприємства: у випадку зміни смаків, рівня доходів, при наявності субститутів підприємство може збанкрутувати. Інституції, які здійснюють перевірки різних аспектів діяльності підприємства, вірніше частота цих перевірок теж можуть негативно впливати. Велике значення для діяльності підприємства мають посередники, фінансово-кредитні установи, ЗМІ та інші контактні аудиторії.

Якщо аналізувати драйвери мікросередовища, можемо виокремити, по-перше, неефективність функцій управління топ-менеджменту підприємства, зокрема функцій обліку, аналізу, мотивації, координації, регулювання та контролю. У результаті прийняття неефективних управлінських рішень на підприємстві може наступити фінансово-економічна криза. Наступним драйвером впливу є працівники підприємства, невмотивованість праці, висока плинність персоналу тощо можуть спричинити фінансову кризу цього суб'єкта господарювання. Відсутність інновацій, технічного розвитку в умовах цифровізації теж негативно впливає на якість продукції та сервіс при продажах. Кризу на підприємстві можуть спричинити й інші негаразди в управлінні активами.

Аналіз наукової літератури дозволив також виокремити три етапи дослідження кризових явищ в історичному аспекті: перший етап діяв з початку 18 сторіччя до середини 30-х років 20 сторіччя, коли вважалося, що при капіталізмі економічні кризи неможливі, адже на зміну одним, неефективним або менш ефективним суб'єктам господарювання приходять інші, більш ефективні. В основі функціонування ринку знаходиться природній добір, а, відповідно, банкрутство є важливим медикаментом, щепленням суб'єктів для їх подальшого оздоровлення. Другий етап окреслив часові рамки з середини 30-х років 20 сторіччя до 60-х років

минулого століття та характеризувався тим, що кризи – це абсолютно природньо і неминуче. Проте, щоб певна галузь, сукупність видів діяльності чи ринок у цілому зміг вистояти і функціонувати далі, необхідно державне втручання. Саме завдяки державному регулюванню забезпечується санація, а отже, оздоровлення тих підприємств, що є неефективними на ринку, проте важливими і суспільно значущими. І, нарешті, останній етап розпочався у 60-х роках минулого століття й ознаменувався збільшенням ролі і важливості стратегічного управління на підприємстві й, зокрема, антикризового управління.

Банкрутство є цивілізованою формою недопущення зупинки виробництва, дозволяє відітнути свідомо «хворі» сегменти ринку. Законодавство про банкрутство переслідує наступні цілі: запобігання неефективному використанню активів підприємства, виступає в якості інструмента реабілітації підприємств та оздоровлення ринку в цілому, сприяти повній оплаті боргів кредиторам, мотивувати дебіторів до своєчасної і повної оплати і, відповідно, пришвидшувати платіжний оборот.

Таким чином, підводячи підсумок, можна сказати, що сьогоденній важкий фінансовий стан багатьох українських підприємств з'явився наслідком як об'єктивних, так і суб'єктивних причин. Банкрутство - один з легальних механізмів відновлення і реформування підприємств і далеко не завжди означає ліквідацію підприємства. З метою оздоровлення здійснюється антикризове управління підприємства, яке полягає у розробці комплексу заходів для фінансового, соціального, економічного, виробничого та маркетингового оздоровлення суб'єкта господарювання.

Враховуючи, що підприємство діє в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів впливу на його господарську діяльність, що може спричинити фінансово-економічну кризу, варто своєчасно проводити економічну діагностику та за потреби проводити комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства.



### 1.3 Методика оцінки фінансового стану підприємства

При формуванні, організації розрахунків, розподілі та використанні фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, необхідних для безперервного руху платіжних засобів, відбувається виникнення і функціонування фінансових активів і пасивів. Фінансові ресурси підприємств безпосередньо пов'язані з рухом грошових коштів, через що поняття «фінанси підприємств» іноді ототожнюється з поняттями «грошові кошти» та «фінансові ресурси». Проте, слід зазначити, що не всі грошові відносини належать до фінансових. Грошові відносини на підприємстві характеризується відчуженістю руху грошових коштів або цільовим відокремленням кожної частини вартості. Основними функціями підприємства є формувальна, розподільна та контрольна (рис. 1.3).

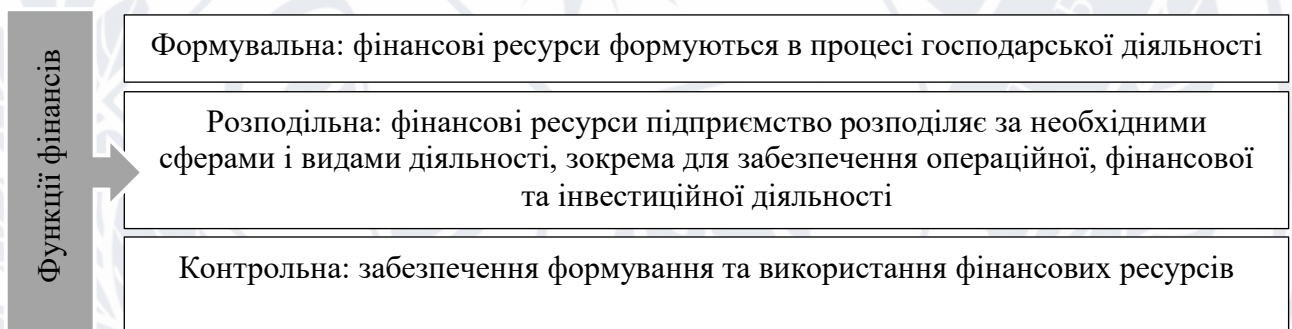


Рисунок 1.3 – Функції фінансів підприємства

Якщо аналізувати форму №3 бухгалтерської звітності підприємства «Звіт про рух грошових коштів за прямим методом» можна виокремити три розділи: рух у результаті операційної діяльності включає надходження від продажу продукції, товарів, робіт, послуг, повернення податків і зборів, цільового фінансування, а також витрачання на оплату безпосередньо самих товарів, робіт, послуг, праці, відрахування на соціальне забезпечення, зобов'язання з податків і зборів та інші витрачання. Другий розділ, рух коштів у результаті інвестиційної діяльності включає надходження від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, надходження від

отриманих відсотків і дивідендів, а також деривативів; витрачання на придбання необоротних активів і фінансових інвестицій, а також витрати за деривативами. Третій розділ, рух коштів у результаті фінансової діяльності включає надходження від власного капіталу, отримання позик та інші надходження, витрачання на викуп власних акцій, погашення позик, сплату дивідендів та інші платежі.

Слід зазначити, що в тому випадку, якщо чистий рух грошових коштів від операційної діяльності підприємства має від’ємне значення, це говорить про те, що суб’єкт господарювання може «перекрити» такі негативні платежі позитивним чистим потоком грошових коштів від фінансової та інвестиційної діяльності. Інша справа в тому, що сьогодні у більшості підприємств відсутні рухи грошових коштів по фінансовій та інвестиційній діяльності. Так, підприємства намагаються не займатися операціями з фінансовими інвестиціями, дорогавартісними необоротними активами, емісією власних акцій та інших цінних паперів і деривативів, а відповідно, й вкладеннями у цінні папери, сплатою та отриманням дивідентів та відсотків за цінними паперами.

Фінансові ресурси підприємства можна об’єднати в дві великі групи залежно від джерела їх формування – власні ці кошти чи залучені в інших суб’єктів господарювання (рис. 1.4).

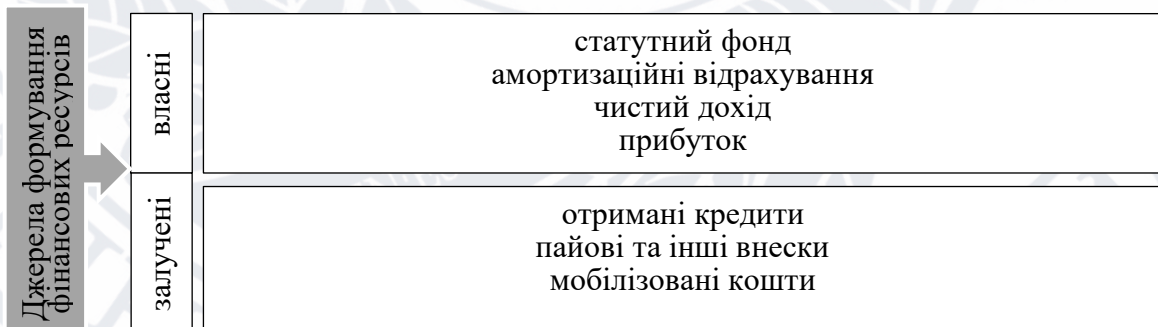


Рисунок 1.4 – Джерела формування фінансових ресурсів підприємства

Проаналізувати стан фінансів на підприємстві дозволяє оцінка його фінансового стану, що полягає у застосуванні комплексу певних показників

ліквідності, фінансової автономії, стабільності, платоспроможності, рентабельності, аналізі фінансової звітності підприємства. Варто зазначити, що своєчасна і комплексна оцінка є дуже важливою при дослідженні ризиків.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити наступні висновки з приводу того, що таке фінансовий стан (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до з'ясування сутності фінансового стану підприємства

<i>Підхід</i>	<i>Характеристика</i>
сутнісний	найважливіша характеристика ділової активності й надійності підприємства
конкурентний	Визначає ефективність господарювання підприємства та забезпечує демонстрацію реалізації економічних інтересів всіх учасників господарської діяльності
мінливий	Операційна, фінансова та інвестиційна діяльність завжди впливають на кругообіг грошових коштів підприємства, у результаті чого змінюється фінансовий стан підприємства
потенційний	здатність підприємства фінансувати свою діяльність
ресурсний	Полягає у формуванні комплексу ресурсів підприємства, що забезпечують його неперервний оборот активів та джерел їх формування у результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності

Слід зазначити, що фінансовий стан підприємства може бути: по-перше, абсолютно стійким - коли запаси і витрати менше суми власного оборотного капіталу і кредитів банку, підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів; по-друге, нормально стійким – коли гарантується платоспроможність підприємства, підприємство використовує як власні, так і залучені джерела коштів; по-третє, нестійким (передкризовим), коли топ-менеджмент підприємства бачить певні проблеми в діяльності підприємства і намагається вчасно на них реагувати, проте таких проблем стає дедалі все більше; по-четверте, кризовим, при цьому підприємство знаходиться на межі банкрутства, а запаси і витрати більші суми власного оборотного капіталу і кредитів банку, крім додаткових джерел покриття підприємство має кредити і позики, не погашені в строк, а також прострочену кредиторську і дебіторську заборгованість. Рівень фінансового стану

підприємства становить значний інтерес для різних груп користувачів (рис. 1.5).

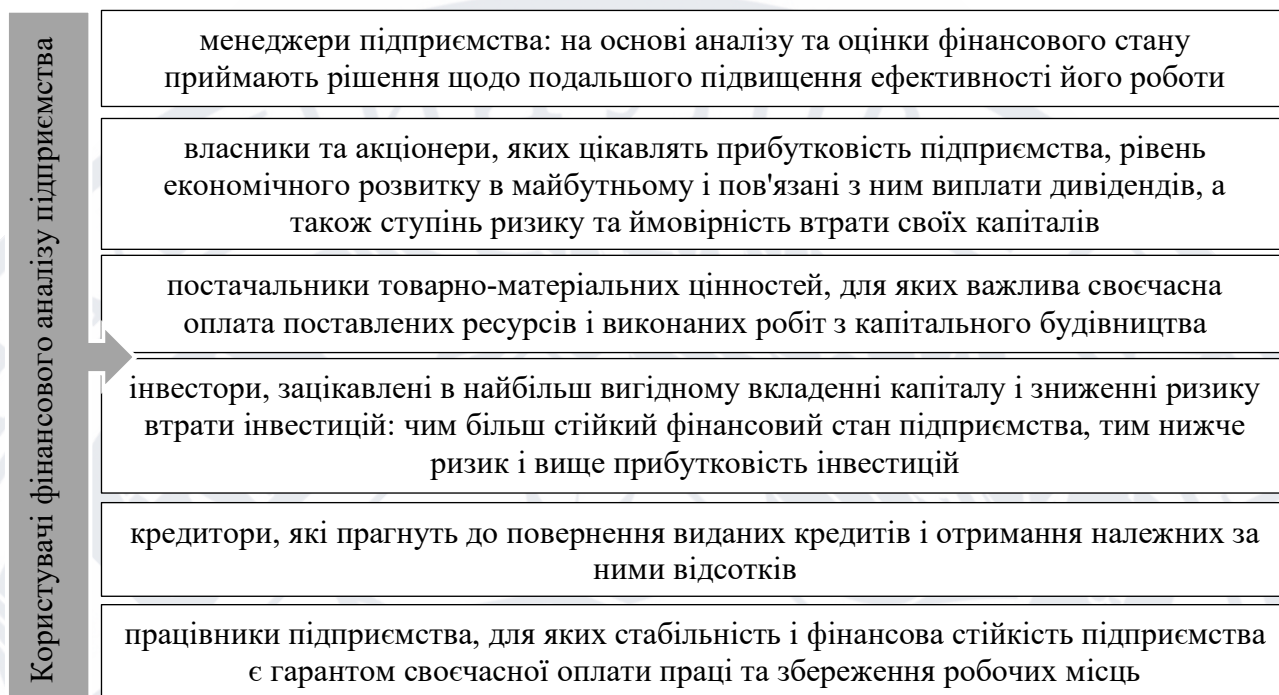


Рисунок 1.5 – Користувачі аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства

Механізм аналізу фінансового стану підприємства можна представити в наступний спосіб (рис. 1.6). Такий механізм являє собою систему, де поєднані суб'єкт, об'єкт, зовнішнє та внутрішнє регулювання фінансово-економічної діяльності підприємства. Метою механізму є розробка основних показників фінансового та виробничого планів підприємства, а також розрахунок його стратегічних орієнтирів. Предметом – безпосередньо фінансові ресурси, їх формування та використання на підприємстві. Механізм аналізу фінансового стану підприємства включає також низку завдань і набір взаємопов'язаних функцій, таких як планування, прогнозування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання, моніторинг, контроль і подальший аналіз та розробка і впровадження на цій основі відповідних коректив.



Рисунок 1.6 – Механізм аналізу фінансового стану підприємства

Бухгалтерський баланс (у перекладі з латинського - «рівновага») є основним джерелом інформації для аналізу фінансово-економічного стану підприємства і є документом, в якому відображено майно підприємства та всі його ресурси (актив), а також джерела формування майна підприємства (пасив). У свою чергу, активи складаються з основних та оборотних, пасиви – з власного і запозиченого (короткострокового і довгострокового) капіталу.

Окремо слід виокремити аналіз прибутку підприємства. Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що вчені по-різному розглядають його сутність (рис. 1.7).

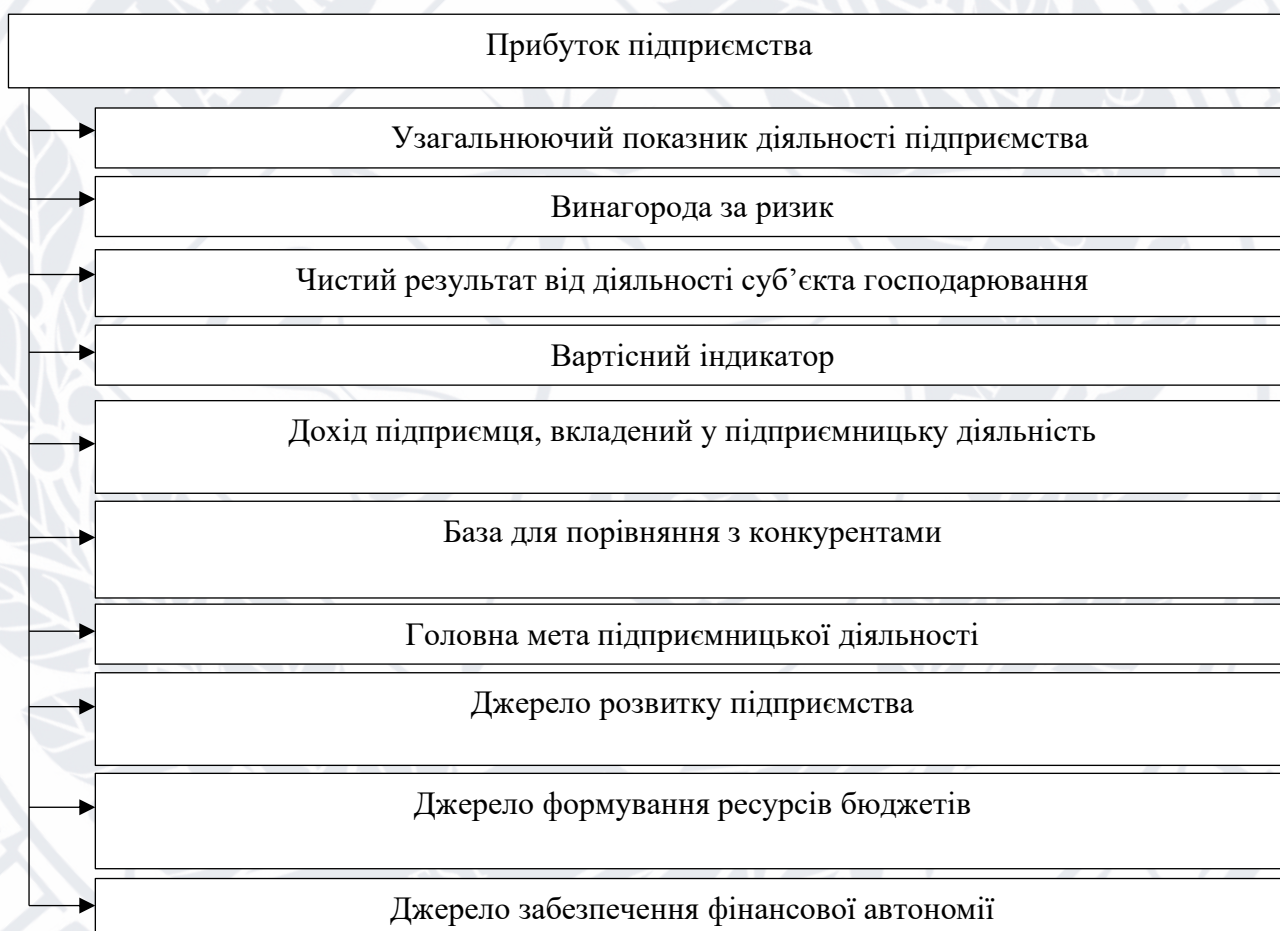


Рисунок 1.7 - Погляди вчених на сутність прибутку підприємства

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити таке узагальнення: рентабельність – це відносний показник прибутковості.

Чиста рентабельність продукції обчислюється шляхом відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості реалізації:

$$ROM = \frac{\Pi_{pn}}{З_{pn}} = \frac{p.2350(2355)}{2050}, \quad (1.1)$$

де  $ROM$  - чиста рентабельність продукції (коефіцієнт окупності витрат);

$\Pi_{pn}$  - чистий прибуток від реалізації;

$З_{pn}$  - собівартість реалізованої продукції.

Операційна рентабельність продажів розраховується шляхом відношення фінансового результату від операційної діяльності до доходу.

$$RI = \frac{\Phi P}{ЧД} = \frac{p.2190(2195)}{p.2000}, \quad (1.2)$$

де  $RI$  – операційна рентабельність продажів;

$\Phi P$  - фінансовий результат від операційної діяльності (операційний прибуток);

$ЧД$  – дохід підприємства.

Чиста рентабельність продажів є відношенням чистого прибутку до виручки від реалізації продукції.

$$R_{об} = \frac{\Pi_{pn}}{B_{pn}} = \frac{p.2350(2355)}{p.2000}, \quad (1.3)$$

де  $R_{об}$  - чиста рентабельність продажів (обороту);

$\Pi_{pn}$  – чистий прибуток підприємства;

$B_{pn}$  – виручка від реалізації продукції.

Рентабельність сукупного капіталу є відношенням фінансового результату до вартості капіталу підприємства:

$$R_{kl} = \frac{БП}{KL} = \frac{p.2290(2295)}{p.1900}, \quad (1.4)$$

де  $R_{kl}$  – рентабельність сукупного капіталу;

$БП$  – операційний прибуток (брутто-прибуток підприємства);

$KL$  - середньорічна вартість всього сукупного капіталу.

Рентабельність необоротних активів обчислюється відношенням чистого прибутку до суми необоротних активів:

$$R_{na} = \frac{ЧП}{НА} = \frac{p.2350(2355)}{p.1095} \quad (1.5)$$

де  $R_{na}$  – рентабельність необоротних активів;

$ЧП$  – чистий прибуток;

$НА$  – необоротні активи.

Рентабельність основних засобів розраховується наступним чином:

$$R_{oc} = \frac{ЧП}{ОС} = \frac{p.2350(2355)}{p.1010}, \quad (1.6)$$

де  $R_{oc}$  – рентабельність основних засобів;

$ЧП$  – чистий прибуток;

$ОС$  – основні засоби.

Рентабельність оборотних активів можна знайти за формулою:

$$R_{oa} = \frac{ЧП}{ОА} = \frac{p.2350(2355)}{p.1195}, \quad (1.7)$$

де  $R_{oa}$  – рентабельність оборотних активів;

$ЧП$  – чистий прибуток;

$ОА$  – оборотні активи.

Формула рентабельності власного капіталу за моделлю Дюпон має вигляд:

$$ROE = \frac{P_n}{S} * \frac{S}{A} * \frac{A}{E}, \quad (1.8)$$

де  $ROE$  – рентабельність власного капіталу;

$P_n$  - чистий прибуток;

$S$  - обсяг виробництва (виручка від реалізації);

$A$  - сума активів;



Е - власний капітал.

Далі розглянемо основні етапи проведення аналізу фінансових результатів підприємства – доходу, прибутку та рентабельності (рис. 1.8).

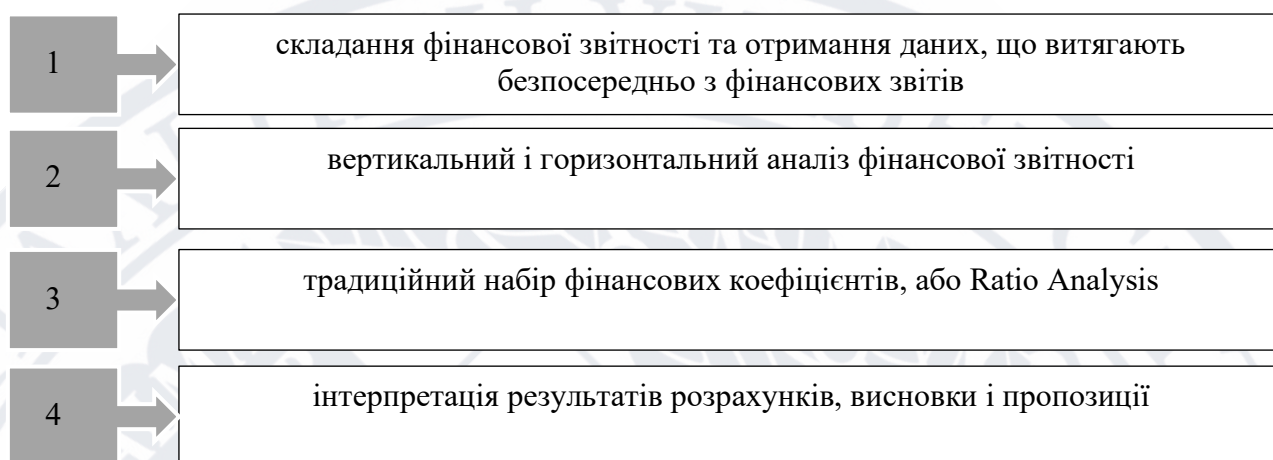


Рисунок 1.8 – Етапи проведення аналізу фінансових результатів підприємства

Підприємство починає зі складання фінансової звітності, далі виконує вертикальний та горизонтальний аналіз за даними цієї звітності. Потім, користуючись формулами розрахунків основних показників-індикаторів фінансово-економічного стану, виконує коефіцієнтний аналіз, і, нарешті, робить висновки та розробляє конкретні рекомендації. Описавши такий алгоритм, у наступному розділі роботи необхідно здійснити практичну реалізацію теоретичних викладок.

### Висновки за розділом 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуто потенціал суб'єкта господарювання, з'ясовано, що це – можливість діяти якісно для досягнення найкращого результату, проявитися у визначеному напрямі з певною ефективністю за певний час, а також взаємодіяти із зовнішнім середовищем з метою забезпечення власного прибутку та суспільного добробуту. Розглянуто ресурсний, цільовий та підхід на основі сукупності

здібностей і здатностей. Оглянуто характеристику компонентів потенціалу суб'єкта господарювання.

Виявлено, що потенціал підприємства складається з економічного, ресурсного та інноваційного, кожен з яких, у свою чергу, теж має свої складові. Економічний потенціал підприємства включає культурний, фінансовий, інвестиційний, виробничо-комерційний, маркетингово-збутовий, організаційно-управлінський, конкурентний, підприємницький потенціал. Ресурсний потенціал підприємства містить екологічний, матеріально-технічний потенціал, майновий, нематеріальний, інформаційний потенціал. Інноваційний потенціал підприємства складається з кадрового, соціального, інтелектуального, освітнього та особистісного потенціалу. Зроблено висновок, що кожен вид потенціалу підприємства має враховувати як можливості розвитку підприємства, так і обмеження зовнішнього середовища. Розглянуто теоретичні засади управління ризиком, зокрема сутність ризиків і види ризиків підприємства залежно від видів потенціалу підприємства.

З'ясовано передумови і наслідки банкрутства підприємства. Зроблено висновок, що поняття «криза» і «банкрутство» не є тотожними, банкрутство підприємства є завершальною стадією кризи на підприємстві. Розглянуто фази розвитку кризи на підприємстві, функції фінансів підприємства, джерела формування фінансових ресурсів підприємства, підходи до з'ясування сутності фінансового стану підприємства, етапи та механізм аналізу фінансового стану підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

#### 2.1 Організація господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Виробничі потужності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» розташовані у містечку Радехів Львівської області. У 1955 році в Українській РСР був побудований «Радехівський маслозавод», який спеціалізувався на виробництві масла і згущеного молока. Підтримка держави припинилась після розвалу Радянського Союзу. У 1998 році завод відновив свою роботу, почавши виробляти як і раніше – масло і згущене молоко. Поступово завод був реорганізований, тут почали виробляти сметану і молоко, а з 2000-х років – кефір і йогурт. Зараз виробництво використовує сучасне європейське обладнання (рис. 2.1).

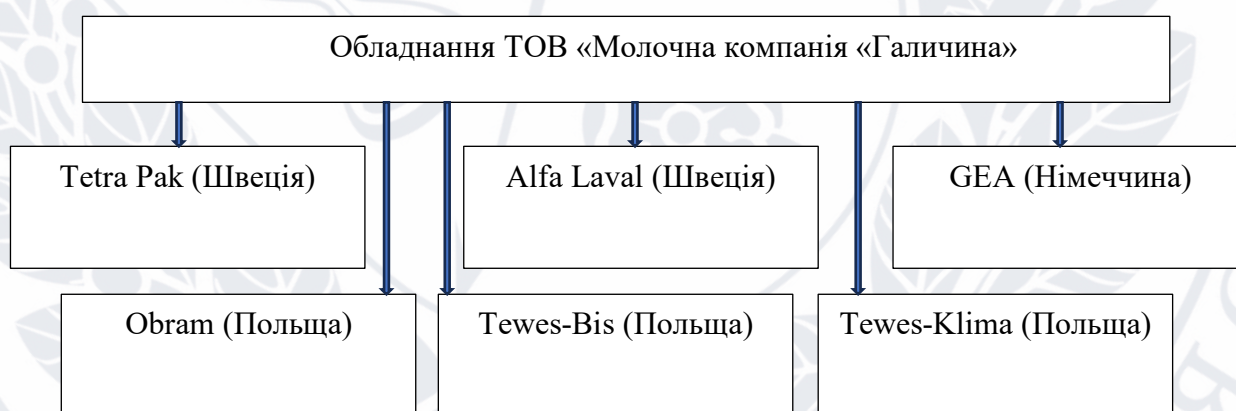


Рисунок 2.1 – Компанії-виробники обладнання ТОВ «МК Галичина»






Майже всю сировину (99 %) компанія закуповує у фермерів, тому може позиціонувати свій товар як продукт із високим вмістом білка та якісним домашнім молоком. Вся продукція відповідає вимогам сертифікації FSSC 22000, яка включає вимоги ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009, свої певні додаткові вимоги і відноситься до категорії найвищих стандартів з точки зору безпеки та якості для продуктів харчування.

Слід зазначити, що сайт компанії є дуже простим для використання, легким і зрозумілим для потенційного клієнта та містить всю необхідну інформацію як для покупців, так і для потенційних контрагентів підприємства. Є активні посилання на соціальні мережі компанії, зокрема Інстаграм, Фейсбук, Ютуб та Твіттер. Сайт [28] виконаний у біло-блакитних кольорах.

Вкладення «Галичина» включає основні дані щодо підприємства, зокрема: «Про компанію», де можна ознайомитись з її філософією, «Виробництво», «Екологічна політика», «Новини». Є дані про основні продукти підприємства: «Карпатський йогурт», «Карпатський кефір», «Екзотичні йогурти», «Інша продукція» та «Контакти».












У 2018 році, відтоді, як компанія розширила свою продуктову лінійку кефірами та йогуртами, «МК Галичина» здійснила ребрендинг (табл. 2.1).






Таблиця 2.1 – Основні види продукції ТОВ «МК Галичина»

<i>назва</i>	<i>характеристика</i>	
<b>Карпатський йогурт без цукру</b>		
Карпатський йогурт з вершками 8,0%		Склад: молоко коров'яче незбиране, вершки з коров'ячого молока, білок молочний, йогуртна закваска + закваска Carpaticus. Калорійність на 100г– 101 ккал 418 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 3.8, жири - 8.0, вуглеводи - 3.4. Об'єм – 280 г.
Карпатський йогурт з вершками 3,0%		Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, білок молочний, йогуртна закваска + закваска Carpaticus. Калорійність на 100г – 58.2 ккал 244 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 4.1, жири - 3.0, вуглеводи - 3.7. Об'єм – 500 г, 1000 г.
Карпатський йогурт з вершками 2,2%		Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, йогуртна закваска + закваска Carpaticus. Калорійність на 100г – 47,4 ккал 198 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 3.1, жири - 2.2, вуглеводи - 3.8. Об'єм – 300 г, 550 г, 800 г.
Карпатський йогурт з вершками 3%		Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, білок молочний, йогуртна закваска + закваска Carpaticus. Калорійність на 100г– 58.2 ккал 244 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 4.1, жири - 3.0, вуглеводи - 3.7. Об'єм – 280 г
Карпатський йогурт 3 % з гранолою		Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, білок молочний, йогуртна закваска + закваска Carpaticus. Калорійність на 100г – 58.2 ккал 244 кДж. Калорійність на 100г граноли – 443,4 ккал 1863 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 4.1, жири - 3.0, вуглеводи - 3.7. Об'єм – 275 г

Продовження табл. 2.1

назва	характеристика
<b>Карпатські питні йогурти</b>	
Карпатські йогурти 2,2 % Злаки-насіння льону, Вишня, Чорниця-злаки, Злаки, Чорниця, Малина, Полуниця, Лісові ягоди, Абрикос	 Склад: молоко незбиране, молоко знежирене, сироватка молочна, наповнювач стерилізований 8%, цукор, модифікований крохмаль кукурудзяний, желатин, пектин, йогуртна закваска + закваска Carpathicus. Містить глютен. Калорійність на 100г – 84,2-97,4 ккал 354-369 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 2.2, жири - 2.2, вуглеводи 13.8-14.9. Об'єм – 300 г, 550 г, 800 г
<b>Екзотичний йогурт</b>	
Йогурти Манго, Ананас, Манго- Маракуйя, Манго- папайя 2,2 %	 Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, наповнювач фруктовий пастеризований 10 %, цукор, молочний білок, желатин, пектин, йогуртна закваска. Калорійність на 100г – 306-350 ккал 73-83 кДж. Поживна цінність на 100г продукту: білки – 2.2-2.8, жири - 2.2, вуглеводи -11.0-13.0. Об'єм – 250 г.
<b>Карпатська фішка - поєднання Карпатського йогурту із ягодами з гір та полонин Карпатського краю, що мають свою особливу атмосферну історію та назву</b>	
Мареля: вишня- черешня, Чорносливина: чорнослив-злаки, Афіни: лохина- чорниця, чорниця- чорна смородина, Румбамбар: полуниця-ревінь, Малиннич: лісові ягоди, малина-гранат, Гогодзи: вишня- брусниця	 Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, сироватка молочна, наповнювач фруктовий пастеризований 10 %, цукор, молочний білок, желатин, пектин, йогуртна закваска + закваска Carpathicus. Калорійність на 100г– 72,2-89,4 ккал 304-377 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 2.8, жири - 2.2, вуглеводи – 10.9-14.6
<b>Карпатські кефіри - закваска, яка міститься у цьому продукті, покращує поживну цінність молока та змінює структуру білка, тому він легше перетравлюється організмом людини</b>	
Карпатський кефір 1%	 Склад: молоко знежирене, молоко коров'яче незбиране, кефірна закваска. Калорійність на 100г – 36 ккал 151 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 2.9, жири -1.0, вуглеводи - 3.9. Об'єм – 250 г
Карпатський кефір 2,5%	 Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, кефірна закваска. Калорійність на 100г– 49 ккал 205 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 2.9, жири – 2.5, вуглеводи - 3.8. Об'єм – 250 г, 870 г
Карпатський кефір нежирний	 Склад: молоко знежирене, кефірна закваска. Калорійність на 100г продукту – 29 ккал 121 кДж. Поживна цінність на 100г: білки – 3.0, жири – 0.1, вуглеводи – 4.0. Об'єм – 250 г, 870 г.

назва	характеристика	
Інша продукція		
ТМ «Галичина»		
Вершки Для соусу 15%, До кави з ароматом ванілі 8%, 33%, 10%		Склад: вершки з коров'ячого молока, стабілізаційні системи, ароматизатори. Калорійність на 100г – 100-319 ккал 415-1335 кДж. Поживна цінність: білки – 2.5-3, жири – 8-33, вуглеводи – 3.1-4.4. Об'єм: 500 г, 950 г
Молоко 3.2%, 2.5%, 1%, Barista Milk 2.5%		Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене. Калорійність на 100г– 40-59 ккал 167-246 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 2.8-3.2, жири – 1.0-3.2, вуглеводи – 4.5-4.7. Об'єм: 870 г, 900 г, 950 г, 1000 г
Сметана 20%, 15%		Склад: вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих мікроорганізмів. Калорійність на 100г продукту – 159-206 ккал 665-862 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 2.8-3.0, жири – 15.0-20.0, вуглеводи - 3.0. Об'єм: 300 г
Ряжанка 4%		Склад: молоко коров'яче незбиране, вершки з коров'ячого молока, чиста культура молочнокислих бактерій. Калорійність на 100г – 66 ккал 276 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 3.0, жири - 4.0, вуглеводи - 3.5. Об'єм: 870 г
Масло солодковершкове екстра 82.5%, 72.6%		Склад: вершки з коров'ячого молока пастеризовані. Калорійність на 100г – 661.8-748 ккал 2769-3130 кДж. Поживна цінність на 100г: білки - 0.5-0.8, жири – 72.6-82.5, вуглеводи - 0.8-1.3. Вага: 180 г.
Сир Зернистий 5%, Кисломолочний 12%, Кисломолочний 5%, Нежирний		Склад: молоко коров'яче знежирене, молоко коров'яче незбиране, закваска чистих культур молочнокислих мікроорганізмів, хлористий кальцій, ферментний препарат. Калорійність на 100г – 82.8-179 ккал 346-749 кДж. Поживна цінність на 100г: білки – 15.8-18.0, жири – 0.4-12.0, вуглеводи - 1.8-2. Вага – 300 г.
ТМ «Галичанське»		
Молоко 2.6%		Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене. Об'єм – 900 г.
Сир 5% жиру та нежирний		Склад: коров'яче молоко, закваска чистих культур молочнокислих мікроорганізмів. Об'єм – 200 г.
Кефір 2.5%		Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, кефірна закваска. Об'єм – 400 г, 900 г.
Сметана 20% і 15%		Склад: вершки з молока коров'ячого, закваска чистих культур молочнокислих мікроорганізмів. Об'єм – 370 г.
Ряжанка		Склад: молоко коров'яче незбиране, вершки з коров'ячого молока, чиста культура молочнокислих бактерій. Об'єм – 400 г.

назва	характеристика	
<b>ГоКарпати</b>		
Ложковий кефір 1%, 2.2%		Продукт 2в1: можна натиснути на пляшку і їсти його ложкою. Або ж збовтати та пити. Склад: молоко коров'яче незбиране, молоко знежирене, кефірна закваска. Калорійність на 100г – 37-47 ккал 154-197 кДж. Поживна цінність на 100г продукту: білки - 3.0, жири – 1-2.2, вуглеводи – 3.8-3.9. Об'єм: 800 г.
Питний кефір 1%, нежирний		Склад: молоко знежирене, молоко коров'яче незбиране, кефірна закваска. Калорійність (енергетична цінність) на 100г продукту – 37 ккал 154 кДж. Поживна (харчова) цінність на 100г продукту: білки - 3.0, жири – 1, вуглеводи - 3.9. Об'єм: 420 г, 800 г.
<b>Безлактозні продукти</b>		
Сир 5%		Склад: молоко коров'яче знежирене, молоко коров'яче незбиране, фермент лактаза, закваска чистих культур молочнокислих мікроорганізмів. Масова частка лактози -до 0,01 %. Калорійність на 100г – 120,2 ккал 505 кДж. Поживна цінність на 100г: білки -17.0, жири - 5.0, вуглеводи - 1.8. Об'єм: 300 г.
Молоко ультрапастеризоване, пастеризоване 2.5%		Склад: молоко коров'яче знежирене, молоко коров'яче незбиране, фермент лактаза. Масова частка лактози - до 0,01 %. Калорійність на 100г – 52,5 ккал 220 кДж. Поживна цінність на 100г: білки – 2.8, жири – 2.5, вуглеводи – 4.7. Об'єм: 870 г, 950 г.
Йогурт 2.5%, 3%		Склад: молоко коров'яче знежирене, молоко коров'яче незбиране, фермент лактаза, йогуртна закваска <i>Sarpaticus</i> . Масова частка лактози -до 0,01 %. Калорійність на 100г – 47.4-58 ккал 199-244 кДж. Поживна цінність на 100г: білки – 3.1-4.1, жири – 2.2-3, вуглеводи – 3.7-3.8. Об'єм: 280 г, 300 г.

*Джерело: систематизовано за [28]*

Важливим для контрагентів є розміщення на сайті компанії «свіжої» фінансово-економічної інформації, зокрема, міститься «Звіт з управління 2019 р.», «Звіт з управління 2020 р.», «Звіт незалежних аудиторів та фінансова звітність за 2019 р.», «Звіт незалежних аудиторів та фінансова звітність за 2020 р.», «Звіт незалежних аудиторів та фінансова звітність за 2021 р.», «Звіт незалежних аудиторів та фінансова звітність за 2022 р.» [28].

Велику увагу компанія «Галичина» приділяє екологічній політиці, зокрема підтримці еко-ініціатив громадських активістів, мотивуючи здавати пластик на переробку, сортувати сміття, а також шукає екологічні альтернативи, які б змогли зберігати властивості молочних продуктів і водночас берегли довкілля (рис. 2.2).

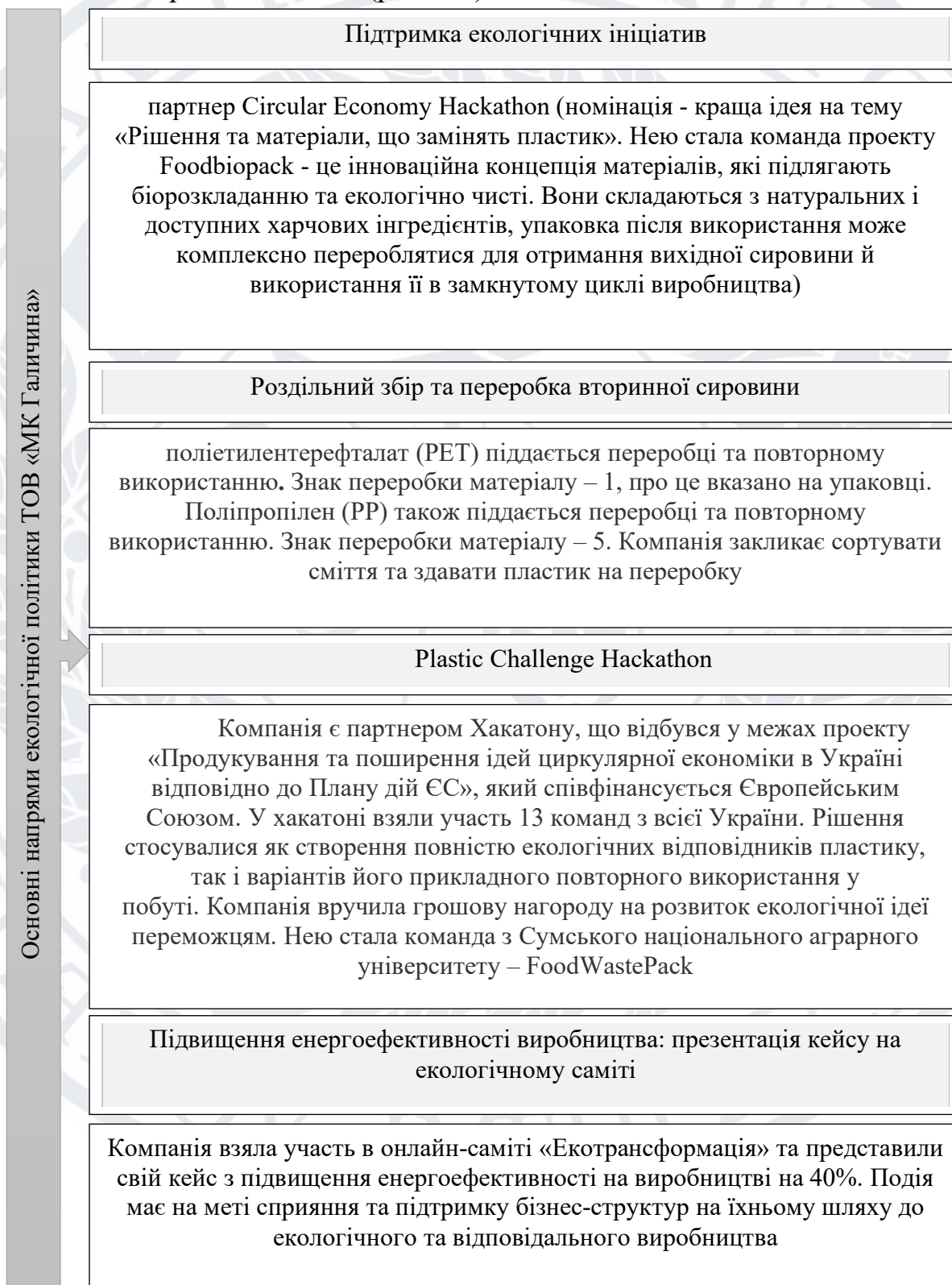


Рисунок 2.2 – Основні напрями екологічної політики ТОВ «МК Галичина»



Мета комунікаційної кампанії ТОВ «МК Галичина» – показати природне походження та користь чистого Карпатського продукту. У підтримку цього створено серію відеороликів зі слоганом «Бери силу Карпат», де показана первозданність карпатської природи, яка є втіленням чистого вершкового смаку, натуральності та корисності продукту. У 2020 році МК «Галичина» отримала нагороду у номінації «Йогурт року» у щорічному міжнародному фестивалі-конкурсі «Вибір року». Це всеукраїнський щорічний проєкт, що визначає найбільш якісні та відомі продукти у різних товарних категоріях на українському ринку. Так, згідно з дослідженнями, 24% українців орієнтуються на відзнаку «Вибір року» при покупці, а 33% звертають на неї увагу.

З початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, МК «Галичина» випустила оновлений дизайн продукції. Тепер, крім регіону Галичина, можна побачити ще 13 назв українських регіонів, використовуючи їх за історичним поділом:

- 1) «Буковина»;
- 2) «Волинь»;
- 3) «Галичина»;
- 4) «Донбас»;
- 5) «Закарпаття»;
- 6) «Запоріжжя»;
- 7) «Київщина»;
- 8) «Північна Таврія» та «Крим»
- 9) «Поділля»;
- 10) «Полтавщина»;
- 11) «Причорномор'я»;
- 12) «Сіверщина»;
- 13) «Слобожанщина».

Крім того, МК «Галичина» активно долучається до підтримки українських військових. У період з травня по жовтень 2023 року компанія

надіслала на потреби армії 231 т своєї продукції вартістю приблизно 11 млн грн. Компанія придбала 10 авто для транспортування військових та долучається до ремонту військової техніки і закупівлі обладнання для вогневих груп. Також «Галичина» активно підтримує колег-військових через проєкт «Об'єднані серця: наші для наших». Забезпечуючи матеріальну та моральну підтримку, висловлює вдячність тим, хто віддає найкращі роки свого життя служінню країні. Регулярна підтримка допомагає захисникам почувати себе частиною великої родини та переконатися, що вони не самотні у боротьбі за майбутнє України.

Крім того, підприємство активно допомагає тилу. Так, з початку повномасштабного вторгнення російської федерації підприємство надало допомоги на 35 млн грн, зокрема громадським організаціям, територіальній обороні, лікарням та іншим медичним закладам і мирному населенню. Підприємство також постійно наголошує, що воно продовжує забезпечувати молочною продукцією абсолютно всі регіони України.

У березні 2023 року підприємство відкрило власну станцію в дитячому інтерактивному парку професій «Кідландія». У цьому парку представлено близько 30 станцій, в кожній з яких діти можуть дізнатися про особливості професій і спробувати себе в різних професійних ролях. Станція від «МК Галичина» являє собою мініатюрний молочний завод, де діти знайомляться з ключовими етапами виготовлення йогурту, а саме етапами охолодження молока, пастеризації, додавання йогуртної закваски, ягід та фруктів і подальше фасування продукції. Робот Робі допомагає дітям, зустрічаючи їх і розповідаючи, що вони будуть робити. Інтерактивна гра наприкінці сприяє кращому запам'ятовуванню інформації.

ТОВ «Молочна компанія Галичина» активно намагається допомагати школярам і студентам, підтримуючи різні заходи. Разом з такими партнерами як «Нова пошта», «Видавництво Віхола» підприємство підтримує сучасну молодь з її інноваційними проєктами.

Хоч і не дуже новим, але цікавим є захід «МК Галичина» з відеопроєктом про розвінчування міфів щодо молока та молочної продукції. Зокрема, у своїх відеоексплейнерах підприємство розповідає, як правильно читати етикетки на молочній продукції та зважувати набіл. Наприклад, багатьох клієнтів цікавить, чому є різним результат зважування молока та йогуртів у тарі та в склянці, а також розвінчує міфи про перевірку молочних продуктів у домашніх умовах. Отже, такий проєкт має на меті просвітницьку функцію, пояснює та візуалізує особливості виробництва простою мовою і наочно. Крім того, представники ТОВ «Молочна компанія Галичина» розповідає про зберігання молочних продуктів, відмінність домашнього, пастеризованого та ультрапастеризованого молока тощо. Наприклад, підприємство ділиться інформацією зі споживачами стосовно того, чим відрізняються нежирна, обезжирена та безлактозна продукція. Як зазначає менеджмент компанії, незважаючи на те, що українці споживають все більше безлактозної продукції, як саме вони стають такими й досі залишається таємницею. Насправді, склад безлактозної молочної продукції має таку відмінність від звичайної, що до нього додається фермент лактаза, за допомогою якого особи, які мають непереносимість лактози, можуть смакувати кисло-молочною продукцією без шкоди для власного здоров'я. Після додавання ферменту до продукції, її зміст не перевищує 0,01 % у продуктах компанії.

Під час карантину у зв'язку з пандемією COVID-19 підприємство активно підтримувало кав'ярні (соціальний проєкт «Все буде кава!»), а також лікарів, які боролися з поширенням пандемії.

Слід зазначити, що ТОВ «Молочна компанія Галичина» має власну розроблену програму допомоги фронту і тилу з метою створення відчуття дому у тих, хто зараз цього потребує.

## 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Отже, як було з'ясовано у попередньому підрозділі, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є національним виробником молочних продуктів, а основними конкурентними перевагами компанії вважаються дизайн, філософія та історія компанії, сировинна база, сучасне устаткування, реклама в мережі інтернет, можливості для розвитку та експорту продукції, широкий асортимент продукції. Для визначення позиції підприємства здійснимо його PEST – аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST–аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Political and Legal		Economic	
Opportunities	Threats	Opportunities	Threats
Відсутність бойових дій на території регіону	Зниження поголів'я рогатої худоби	Втрати конкурентів через війну, компанія не має проблем з дебіторами і кредиторами	Важкість виходу на міжнародні ринки, високий рівень концентрації
Socio-Cultural		Technological	
Opportunities	Threats	Opportunities	Threats
Розташування підприємства у туристичному регіоні, продукція добре рекламується, є відомою серед населення	Зниження споживання молочних продуктів через зменшення доходів домогосподарств	Можливість представляти ринку нові продукти	Вища собівартість продукції, ніж в іноземних конкурентів, широкий, проте сталий асортимент продукції

Здійснимо оцінку рівня конкуренції на ринку молочних продуктів за індексом Герфіндаля-Гіршмана. Для розрахунку візьмемо показник активів компаній та показник реалізованої продукції (табл.2.3).

Після розрахунку отримано наступні показники:

$$HNI_A = 1753,4;$$

$$HNI_{OP} = 2185.$$

Таблиця 2.3– Лідери ринку молочних продуктів України

Компанія	Торгові марки	Активи		Обсяг реалізації	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
Danone (ТОВ Данон Дніпро, ПрАТ Данон Кремез)	Активія, Актімель, Живинка, Простоквашино Простоквашино для малят, Растішка, Актуаль, YoPro, Даніссімо, Paw Patrol, Alpro, Danone	2190366	26,96	5456147	32,89
ТОВ «Люстдорф»	Селянське, На здоров'я!, Смачно, Шеф, Бурьонка	1605383	19,76	3569634	21,52
ПрАТ Вімм-Біль- Данн Україна	Слов'яночка, Чудо, Агуша	1226637	15,1	486977	2,94
ДП «ЛАКТАЛІС - Україна»	Шостка, Дольче, Lactel, Локо Моко, Фанні, Santal, President	1084768	13,35	3038492	18,3
ПрАТ Тернопільський молокозавод	Молокія	958226	11,79	1991387	12
ТОВ Молочна компанія «Галичина»	Галичина, «Го Карпати», «Галичанське», «Молочар»	666918	8,2	2043262	12,32
ПрАТ Молочний альянс	Славія, Пирятин, Златокрай  Яготинське	392992	4,84	5478	0,03
Разом		8125290	100	16591377	100

Отже, ринок молочних продуктів України є ринком монополістичної конкуренції за активами та олігополістичним за обсягами реалізованої продукції, що свідчить про присутність на цьому ринку певних бар'єрів для входження у галузь.

З метою аналізу господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» знайдемо операційний леверидж та точку беззбитковості (табл. 2.4).

Отже, рівень операційного ризику ТОВ «Молочна компанія «Галичина» значно відхиляється від норми і показує, що за умови підвищення прибутку на 1 % у 2020 році рівень операційного ризику зростає на 13,01 %. Сукупний дохід дорівнює сукупним витратам при обсязі випуску 1886265 одиниць продукції: зростання точки беззбитковості теж не є позитивним. Спостерігаємо також зростання як змінних, так і постійних

витрат підприємства, що свідчить про необхідність збільшення уваги топ-менеджменту до управління витратами.

Таблиця 2.4 – Визначення точки беззбитковості та операційного левериджу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2019 рік	2020 рік
Виручка від реалізації продукції (V), тис.грн.	1724725	2043262
Змінні витрати (VC), тис.грн.	1292195	1582203
Маржинальний дохід (CM), тис.грн.	432530	461059
Постійні витрати (FC), тис.грн.	413242	425633
Операційні прибуток (ЕВІТ), тис.грн.	19282	35426
Точка беззбитковості (ВЕР), од.	1647814	1886265
Фактор операційного левериджу (DOL)	22,47	13,01

На офіційному сайті ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є кодекс корпоративної етики, який включає опис того, як компанія працює, які є її цілі та як вона діє в соціальній та економічній сферах, положення про конфіденційність та безпеку даних, які описують, як компанія зберігає та обробляє конфіденційну інформацію та особисті дані, а також дотримання законодавства: опис того, як компанія дотримується законів та регуляторних актів у своїй діяльності.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» пропонує навчання для своїх співробітників на момент прийому на роботу та адаптації співробітника. Середня кількість працівників у компанії – 1461 особа. На даний момент актуальних вакансій на сайті немає. На офіційному сайті немає інформації про переваги роботи в компанії.

Аналізуючи організаційно-управлінську структуру ТОВ «Молочна компанія Галичина», варто зробити наступні висновки: по-перше, вона включає декілька рівнів управління; по-друге, управління компанією здійснює директор; по-третє, безпосередня діяльність з приводу прийняття управлінських рішень лежить на комерційному директорові, заступниках директора з виробництва, логістики, питань заготівлі молочної сировини,

якості та постачання; по-четверте, структурними одиницями підприємства є різноманітні відділи; по-п'яте, структура виглядає наступним чином: відділ логістики складається з відділу транспортної логістики, постачання, диспетчерської служби; фінансовий відділ включає контрольно-ревізійний відділ та бухгалтерську службу; відділ маркетингу та продажів містить дистрибуцію, гуртовий продаж та безпосередньо сам відділ маркетингу; відділ виробництва складається з молокозаводу та відділу сировини, який включає у свою чергу відділ заготівлі сировини.

Молочна компанія «Галичина» підтримує соціальні проєкти, наприклад, участь у проєкті «Все буде кава!», про який вже згадувалося у попередньому підрозділі, передбачав передачу кожній кав'ярні, що бере участь у проєкті, по ящику свого продукту — «Barista Milk». Мета ініціативи — підтримати та зберегти українську кавову індустрію у складні воєнні часи.

Проаналізуємо показник «Витрати на оплату праці» (р. 2505 звітності підприємства): показник зростає у динаміці, тому що за 2019 рік він дорівнював 75 349 тис грн, а 2020 році – 93 230 тис грн, тобто показник зріс на 17 881 тис грн, що оцінюється позитивно. У загальній сумі витрат (р. 2550) частка витрат на оплату праці (р. 2505) складає  $93230 : 2039543 \times 100 = 4,6 \%$ . На 1 грн витрат на оплату праці припадає  $2043262 : 93230 = 21,9$  гривень чистого доходу (р. 2000). На 1 грн витрат на оплату праці припадає  $9894 : 93230 = 0,11$  гривень чистого прибутку (р. 2350). На офіційному сайті немає інформації щодо середньої плати на підприємстві.

Взагалі, на сайті компанії МК Галичина для інвесторів, акціонерів, партнерів та стейкхолдерів можна знайти наступну інформацію:

1. Фінансову звітність компанії, включаючи звіти про прибутки та витрати, баланси, звіти про готівку, показники прибутковості та інші фінансові показники.

2. Інформацію про стратегію компанії, її місію та цінності.

3. Огляд ринку, у якому працює компанія, з описом перспектив розвитку даного ринку.

4. Інформацію про кадровий склад компанії та її керівництво.

5. Новини, повідомлення та прес-релізи компанії.

Ця інформація є важливою для інвесторів та стейкхолдерів, щоб зрозуміти фінансовий стан компанії, її стратегію розвитку та перспективи, а також керівництво та кадровий склад компанії.

Компанія не має в своєму складі власної служби безпеки, проте, сама торгова марка і продукція компанії є захищеними патентами. Зазначимо, що компанія активно застосовує онлайн-спілкування з клієнтами, така взаємодія з компанією за допомогою Інтернету може бути корисною для зниження виробничих витрат. Вона може забезпечити можливість отримання онлайн-підтримки, участі в форумах або спільнотах, доступ до онлайн-документації і самообслуговування. Це може дозволити користувачам швидше отримувати відповіді на свої запитання і проблеми, необхідні інструкції та оновлення програмного забезпечення, що в результаті може зменшити необхідність у прямому контакті з технічною підтримкою компанії. Проте, важливо враховувати, що не всі проблеми можуть бути вирішені за допомогою онлайн-взаємодії, і деякі клієнти можуть потребувати особистої або телефонної підтримки. Компанії зазвичай намагаються забезпечити баланс між різними каналами взаємодії з користувачами, щоб задовольнити різні потреби своїх клієнтів.

Для економічної безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина» існують наступні ризики:

– Економічні ризики: Зміни в економічному середовищі, такі як зростання вартості сировини або енергії, зміни валютних курсів або спад попиту на продукцію компанії, можуть негативно вплинути на фінансову стабільність.

– Конкуренційні ризики: Сильна конкуренція в галузі сприяє зниженню цін на продукцію, що впливає на прибутковість компанії. Крім того,



конкуренти можуть випускати нові продукти або послуги, що змінить попит на продукцію «МК Галичина».

– Ризики управління: Недоцільне фінансове планування, недостатня ефективність управління ресурсами або недосконалість в системах контролю можуть призвести до втрат і фінансових проблем.

– Ризики виконання: Затримки у виконанні проектів або невдалі стратегічні рішення можуть вплинути на прибутковість і репутацію компанії.

– Фінансові ризики: Нестабільність на фінансових ринках, зміни відсоткових ставок або кредитний ризик можуть мати вплив на фінансову ситуацію компанії.

Для технологічної (продуктової) безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина» існують такі ризик, як: невдалий управлінський контроль; внутрішньофірмові загрози та вразливості програмного забезпечення.

Для інформаційної безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина» є такі ризики, як: внутрішні загрози, недостатня кібербезпека витік даних, соціальна інженерія та кібератака.

Для кадрової безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина» існують такі ризики, як: крадіжка даних, соціальна нестабільність та недостатня охорона праці.

Розрахуємо структуру основного капіталу підприємства у динаміці:

2019 рік:  $152327 : 551537 = 27,6 \%$

2020 рік:  $399210 : 551537 = 72,3 \%$

Отже, ТОВ «Молочна компанія Галичина» має достатньо високий рівень залученого капіталу порівняно з власним. Тепер маємо знайти абсолютну зміну і темп зростання основних фондів за останній звітний рік.

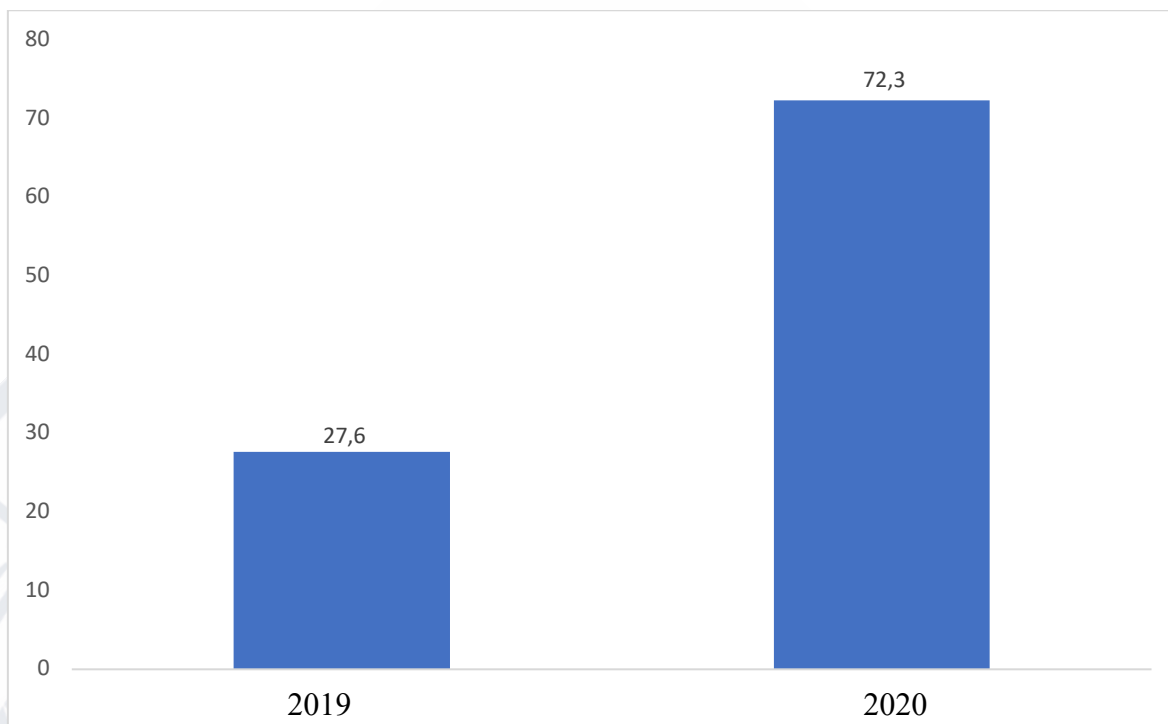


Рисунок 2.3 – Структура основного капіталу ТОВ «МК Галичина», %

Абсолютна зміна:  $171922 - 150699 = 21223$  тис грн

Темп зростання:  $171922 : 150699 = 114,9 \%$

Отже, можна зробити висновок, що за останній рік відбулася значна зміна в обсязі основних фондів ТОВ «Молочна компанія Галичина». Зокрема, за цей період обсяг основних фондів збільшився на 21223 тис грн, що свідчить про значний розвиток підприємства. Також темп зростання склав 114,9 %, що є досить високим темпом зростання і свідчить про гарну динаміку розвитку компанії за останній рік.

Знайдемо коефіцієнти ефективності використання основних фондів ТОВ «Молочна компанія Галичина»:

Коефіцієнт фізичного зношення основних фондів:  $25709 : 176408 = 0,15$

Отже, на кожен гривню продукції витрачається 0,15 грн на зношення та ремонт обладнання.

Коефіцієнт фондівдачі:  $(2043262 \times 2) : (150699 + 171922) = 12,7$

Коефіцієнт фондомісткості:  $1 : 12,7 = 0,8$

Коефіцієнт фондоозброєності:  $161310,5 : 1461 = 110,4$

Показник фондовіддачі показує, скільки гривень виручки від реалізації продукції приходить на 1 грн вартості основних фондів підприємства. У ТОВ «Молочна компанія Галичина» це – 12,7 грн у 2020 році. Коефіцієнт фондомісткості є зворотно зверненим показником фондовіддачі. Чим менший рівень цього коефіцієнта, тим краще. У ТОВ «Молочна компанія Галичина» - 80 коп за 2020 рік. Показник фондоозброєності свідчить, що на 1 працівника ТОВ «Молочна компанія Галичина» приходить основних фондів на суму 110,4 грн у 2020 році.

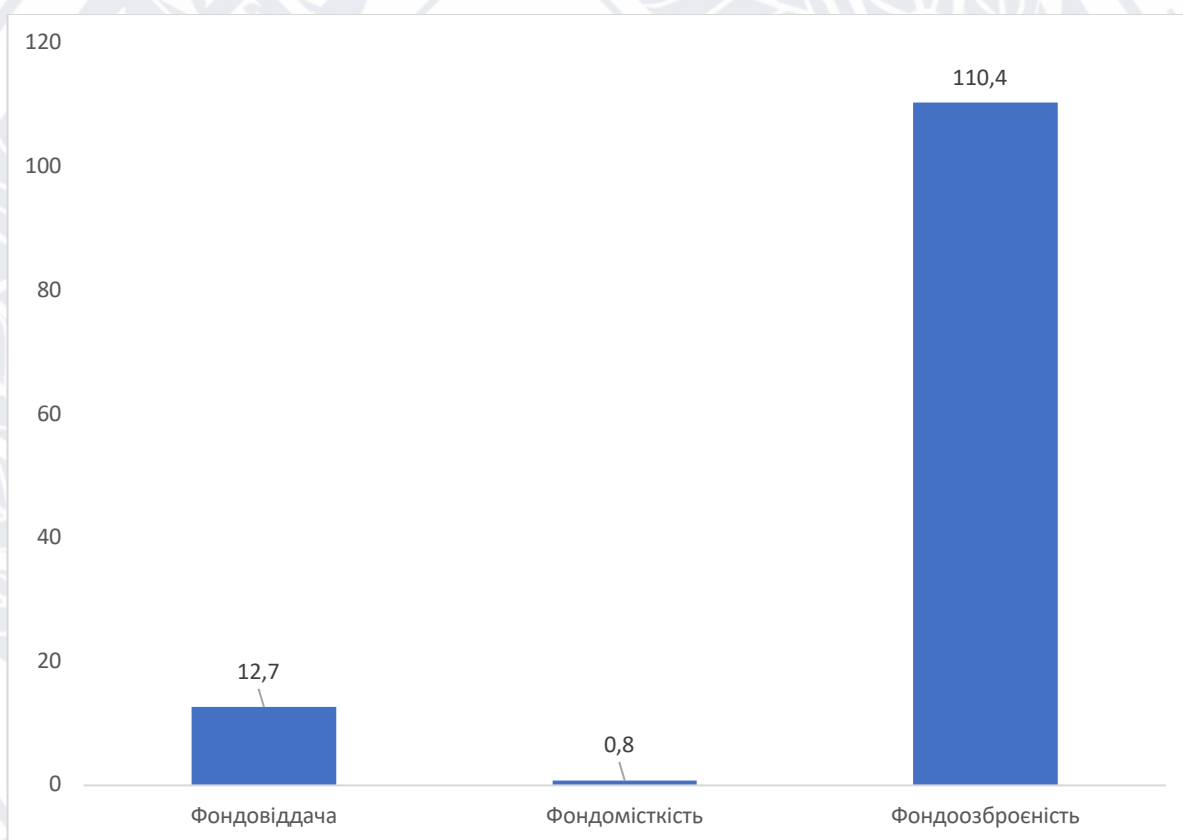


Рисунок 2.4 – Наочне представлення показників ефективності використання основних фондів ТОВ «МК Галичина» у 2020 р.

Отже, компанія має добру фондовіддачу та фондоозброєність, але фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних коштів. Тепер необхідно проаналізувати фінансові результати ТОВ «Молочна компанія Галичина».

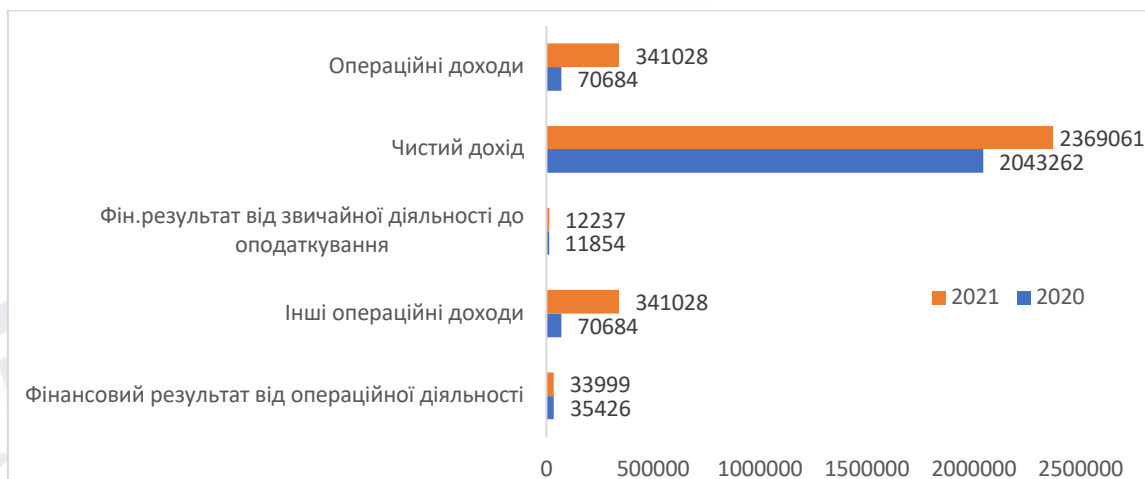


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «МК Галичина» у 2020-2021 рр., тис грн

Як видно з рис. 2.3, спостерігаємо зростання всіх видів фінансових результатів ТОВ «Молочна компанія Галичина» у 2021 році у порівнянні з 2020 роком, окрім фінансового результату від операційної діяльності, що пов'язано зі збільшенням витрат підприємства (рис. 2.6)

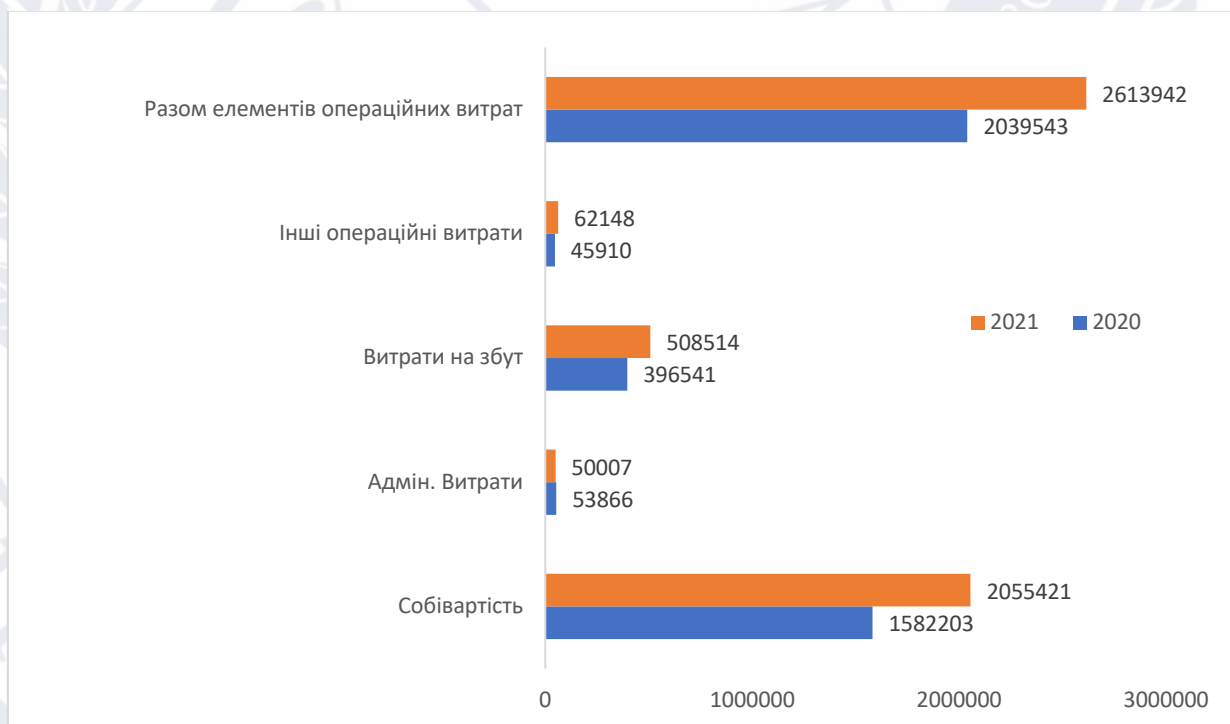


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат ТОВ «МК Галичина» у 2020-2021 рр., тис грн

Виконаємо АВС-аналіз елементів операційних витрат підприємства з урахуванням того, що до групи А належать витрати з відсотковою часткою від 20 %, до В – від 5 до 20 %, всі інші – до групи С.

Таблиця 2.5 – ABC-аналіз витрат ТОВ «МК Галичина» у 2020-2021 рр.

Елементи витрат	2020	2021
Матеріальні витрати	88,04 % - група А	91,69 % - група А
Витрати на оплату праці	2,99 % - група С	3,00 % - група С
Відрахування на соціальні заходи	0,82 % - група С	0,82 % - група С
Амортизація	6,14 % - група В	2,66 % - група С
Інші операційні витрати	2,02 % - група С	1,83 % - група С
Разом	100 %	100 %

Отже, найбільша частка витрат припадає на матеріальні витрати. У 2020 році амортизаційні витрати належали до групи В, проте, у 2021 році сума амортизаційних витрат зменшилася і вони перейшли до категорії С. Слід зазначити, що витратам класу А потрібно приділяти багато уваги і контролювати їх постійно, на підприємстві це – матеріальні витрати. Категорії В потрібен менший контроль (періодичний), категорії С – епізодичний контроль.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності витрат ТОВ «Молочна компанія Галичина» у 2020-2021 рр.

Показники	Розрахунок	2020	2021	Оптимальне значення
1.Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат	Валовий прибуток / собівартість	0,153	0,291	Більше
2.Коефіцієнт покриття виробничих витрат за валовим прибутком	Собівартість / Валовий прибуток	6,553	3,432	Менше
3.Рентабельність (прибутковість) основної діяльності	Фін. результат від операційної діяльності / (собівартість+адмін.витрати+витрати на збут)	0,013	0,017	Більше
4.Рентабельність (прибутковість) операційної діяльності	Фін.результат від операційної діяльності / (собівартість+адмін.витрати+витрати на збут+інші операційні витрати)	0,013	0,017	Більше
5.Рентабельність (прибутковість) іншої операційної діяльності	(інші операційні доходи-інші операційні витрати) / інші операційні витрати	4,487	0,540	Більше
6.Рентабельність (прибутковість) звичайної діяльності	Фін.результат від звичайної діяльності до оподаткування / (собівартість+адмін.витрати+витрати на збут+інші операційні витрати)	0,005	0,006	Більше
7.Рентабельність (прибутковість) господарської діяльності	Фін.результат від звичайної діяльності до оподаткування + надзвичайні доходи – надзвичайні витрати / (собівартість+адмін.витрати+витрати на збут+інші операційні витрати)	12237,000	11854,000	Більше

Продовження табл. 2.6

Показники	Розрахунок	2020	2021	Оптимальне значення
8.Рентабельність (прибутковість) підприємства	Чистий прибуток / (собівартість+адмін.витрати+витрати на збут+інші операційні витрати)	0,885	0,983	Більше
9. Коефіцієнт окупності виробничих витрат за чистим доходом	Чистий дохід / собівартість	1,153	1,291	Більше
10. Коефіцієнт покриття виробничих витрат за чистим доходом	Собівартість / чистий дохід	0,868	0,774	Більше
11.Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	(собівартість+адмін.витрати+витрати на збут+інші операційні витрати) /(чистий дохід+інші операційні доходи)	0,987	0,983	Більше
12.Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	(чистий дохід+інші операційні доходи) / (собівартість+адмін.витрати+витрати на збут+інші операційні витрати)	1,013	1,017	Більше
13.Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	Адміністративні доходи / чистий дохід	0,010	0,009	менше
14.Коефіцієнт покриття витрат на збут	Витрати на збут / чистий дохід	0,215	0,194	менше
15.Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	Чистий дохід / Адміністративні витрати	47,375	37,932	Більше
16.Коефіцієнт окупності витрат на збут	Чистий дохід / Витрати на збут	4,659	5,153	Більше
17.Співвідношення адміністративних витрат і собівартості	Адміністративні витрати / Собівартість	0,024	0,034	менше
18.Співвідношення витрат на збут і собівартості	Витрати на збут / Собівартість	0,247	0,251	Більше
19.Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	Адміністративні витрати / Разом елементів операційних витрат	0,019	0,026	менше
20.Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	Витрати на збут / Разом елементів операційних витрат	0,195	0,194	менше

Бачимо, що всі показники мають значення більше нуля, що оцінюється позитивно. В цілому, проаналізувавши основні показники господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія Галичина», можемо зробити висновок, що підприємство працює ефективно, є відомим на ринку, а продукцію компанії цінують споживачі. Тепер потрібно зробити оцінку банкрутства підприємства за допомогою фінансово-економічних коефіцієнтів та дискримінантних моделей.

### **2.3 Аналіз ймовірності настання кризового стану ТОВ «МК Галичина» за допомогою методу коефіцієнтів**

В умовах повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, масових обстрілів, величезних руйнувань, зупинки багатьох підприємств кожне вітчизняне підприємство має перевіряти свій фінансово-економічний стан з метою раннього попередження загроз, з'ясування величини і сили ризиків та оцінки вірогідності настання кризового стану на підприємстві.

Методики оцінки фінансово-економічного стану підприємства, які представлені на сьогодні у науковій літературі, відрізняються набором оцінюючих показників, а саме як їхньою кількістю, так і наповненням. Проте, майже всі методики оцінки фінансово-економічного стану підприємства і ймовірності настання кризового стану включають діагностику фінансової стійкості, яка спрямована на виявлення того, чи має підприємство наразі дефіцит або профіцит коштів для формування власних запасів і витрат. Аналіз наукової літератури [1,2,10,21] свідчить про те, що сьогодні виокремлюються такі типи фінансової стійкості:

По-перше, абсолютна фінансова стійкість, яка полягає у тому, що компанія своєчасно розраховується по своїх боргах і платежах, має вільні кошти для закупівлі усіх необхідних для забезпечення наступного виробничого циклу ресурсів і в змозі навіть формувати страховий запас. У цьому випадку виробничі запаси підприємства є меншими суми чистого оборотного капіталу та короткострокових банківських кредитів.

По-друге, нормальна фінансова стійкість, яка оцінює потенційну можливість розраховуватися з кредиторами своєчасно в повному обсязі. Проте, у даному випадку, підприємству може не вистачати коштів для придбання ресурсів при здійсненні виробничого циклу.

По-третє, нестійкий фінансовий стан, що характеризується порушенням платоспроможності. В оборот залучаються джерела тимчасово вільних коштів. При цьому, якщо у підприємства спостерігається нестійкий

фінансовий стан, може спостерігатися або нормальна, або ненормальна фінансова нестійкість. Перша полягає у тому, що на підприємстві спостерігається зниження всіх показників, що характеризують фінансовий результат, платоспроможність, ліквідність, рентабельність тощо. Таке підприємство потребує зовнішніх «вливань» у вигляді інвестицій. Ненормальна фінансова стійкість спостерігається для підприємств, які знаходяться у пошуку своєї ринкової ніші. При цьому частина показників показує гарні тенденції, інша – навпаки. У цьому випадку проводять ребрендинг компанії, реорганізацію структури (звільнення неефективно працюючих робітників, скорочення виробництва продукції категорій «Важкі діти» та «Собаки» по матриці Бостонської консалтингової групи, скорочення відділів або філій тощо).

Нормальна фінансова стійкість спостерігається у тому випадку, якщо запаси сировини і готової продукції або більші, або дорівнюють короткотерміновим запозиченим коштам. У випадку, якщо сума незавершеного виробництва і витрат майбутніх періодів менше або дорівнює чистому оборотному капіталу, спостерігається погіршення фінансового стану підприємства. Якщо ж запаси підприємства суттєво перевищують суму його чистого оборотного капіталу, короткотермінових кредитів та джерел тимчасово вільних коштів, спостерігається кризовий фінансовий стан, підприємство перебуває на межі банкрутства й не отримує прибуток протягом певного періоду.

Оскільки нас цікавить тип фінансової стійкості ТОВ «Молочна компанія Галичина», проведемо розрахунки та викладемо їх у вигляді табл. 2.7. Потрібно розрахувати величину власного оборотного капіталу, а далі, по суті, чотири рази визначити фінансовий стан, послідовно порівнюючи: по-перше, величину запасів сировини і готової продукції з короткостроковими запозиченими коштами; по-друге, незавершене виробництво і витрати майбутніх періодів з величиною чистого оборотного



капіталу та суму чистого оборотного капіталу, короткотермінових кредитів і джерел тимчасово вільних коштів з величиною запасів.

Таблиця 2.7 – Показники для оцінки фінансової стійкості ТОВ «МК Галичина»

№	Найменування показника	Умовні позначення	2021	2022
1	Запаси і витрати	Зап	209336	297831
2	Власний оборотний капітал	ЧОК	51404-222844= - 171440	464030-603924= -139894
3	Короткострокові кредити банку	КК	0	0
4	Сума рядків 2 і 3		-171440	-139894
5	Фінансовий стан		нормальний	нормальний
6	Тимчасово вільні джерела коштів	Дтм	738667	838961
7	Сума рядків 4 і 6		567227	699067
8	Фінансовий стан		нормальний	нормальний
9	Запаси сировини	С	128533	182168
10	Готова продукція	ГП	66956	90993
11	Сума рядків 9 і 10		195489	273161
12	Короткострокові позикові кошти	КПК	738667	838961
13	Фінансовий стан		нормальний	нормальний
14	Незавершене виробництво	НЗВ	0	0
15	Витрати майбутніх періодів	ВМП	0	0
16	Сума рядків 14 і 15		0	0
17	Фінансовий стан		нормальний	нормальний

Отже, табл. 2.7 свідчить, що підприємство характеризується нормальним фінансовим станом. Проте, це не єдина методика для з'ясування його рівня, тому далі застосуємо матрицю фінансової стратегії Франсона-Романе, яка дає підприємству можливість згенерувати і презентувати стратегічну карту фінансового розвитку і приймати на цій основі управлінські рішення. Ця матриця була розроблена французькими вченими Ж.Франсоном та І.Романе, є дуже відомою, хоча зустрічається у практиці підприємств не так і часто. Важливою перевагою застосування матриці є застосування трьох показників за результатами господарської (операційної), фінансової та фінансово-господарської діяльності. Отже, карта використовує дані по всіх видах діяльності підприємства, що є дуже важливим.

Таблиця 2.8 – Розрахунок показника результату господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія Галичина»

Показник	Умовні позначення	2021	2022
1	2	3	4
1. Додана вартість	ДВ	2574048	2226027
а) вартість виготовленої продукції	ТП	66956	90993
б) запаси готової продукції	ГП ср	128533	182168
в) незавершене виробництво	НЗВ ср	0	0
г) вартість спожитих матеріальних засобів виробництва	МВ	2378559	1952866
2. Брутто-результат експлуатації інвестицій	БРЕІ	625545,2	795070,2
а) податок на додану вартість	ПДВ	473812,2	635018,2
б) видатки по оплаті праці	ВП	114790	129537
в) обов'язкові платежі, пов'язані з оплатою праці	ОП	25305	28543
г) всі податки й податкові платежі, крім податку на прибуток	П	11638	1972
3. Зміна величини фінансово-експлуатаційних потреб	Δ ФЕП	232526	40454
а) матеріальні запаси на початок періоду	Зап поч	71426	128533
б) матеріальні запаси на кінець періоду	Зап кін	128533	182168
в) дебіторська заборгованість підприємства на початок періоду	Дз поч	206676	281564
г) дебіторська заборгованість підприємства на кінець періоду	Дз кін	281564	297372
д) кредиторська заборгованість підприємства на початок періоду	Кр поч	199451	299982
е) кредиторська заборгованість підприємства на кінець періоду	Кр кін	299982	270993
ж) ФЕП на початок періоду	ФЕП1	477553	710079
з) ФЕП на кінець періоду	ФЕП2	710079	750533
4. Виробничі інвестиції	ВІ	-189157	-183358
5. Звичайні продажі майна	ПМ	0	0
Результат господарської діяльності	РГД	1991871,8	1288052,8

Бачимо, що результат господарської діяльності ТОВ «МК Галичина» має позитивне значення. Варто зазначити, що значення перших двох індикаторів, а саме результатів господарської та фінансової діяльності, характеризують ступінь залучення запозичених коштів, ефективність їх використання і швидкість обороту, що в кінцевому результаті впливає на третій індикатор – результат фінансово-господарської діяльності. Цей третій і узагальнюючий показник характеризує наявність або нестачу

вільних фінансових коштів у розпорядженні підприємства. Тож, завданням є перевірка гіпотези щодо нормального фінансового стану ТОВ «Молочна компанія Галичина» різноманітними методами.

Таблиця 2.9 – Розрахунок показника результату фінансової діяльності ТОВ «Молочна компанія Галичина»

Показники	Умовні позначення	2021	2022
1. Зміна позичкових коштів підприємства	ПК	282725	2252
а) позикові кошти підприємства на початок періоду	ПКН	633514	350789
б) позикові кошти підприємства на кінець періоду	ПКК	350789	348537
2. Відсотки банку	ВБ	-18283	-13985
3. Податок на прибуток	ПП	-6795	-2203
4. Виплачені дивіденди	ВД	0	0
5. Кошти від емітованих акцій та інших цінних паперів	ЕА	0	0
6. Участь у капіталі інших підприємств	УФ	0	0
7. Довгострокові фінансові вкладення	ДФ ср	0	0
8. Доходи від інших довготермінових фінансових вкладень	ОПУ	294762	81163
Результат фінансової діяльності	РФД	552409	67227
Результат фінансово-господарської діяльності	РФХД	2544280,8	1355279,8

Тепер, оцінивши результат окремо результат господарської, фінансової та фінансово-господарської діяльності й отримавши позитивні величини за результатами цієї оцінки, варто побудувати матрицю фінансової стратегії підприємства, яка необхідна для визначення поточного рівня діяльності підприємства і можливих стратегій у майбутньому (рис. 2.7).

Результат фінансової діяльності /Результат господарської діяльності	Результат фінансової діяльності від'ємний	Результат фінансової діяльності дорівнює 0	Результат фінансової діяльності позитивний
Результат господарської діяльності позитивний	1) Загальний = 0	4) Загальний позитивний	<b>6) Загальний позитивний</b>
Результат господарської діяльності дорівнює 0	7) Загальний від'ємний	2) Загальний = 0	5) Загальний позитивний
Результат господарської діяльності від'ємний	9) Загальний від'ємний	8) Загальний від'ємний	3) Загальний = 0

Рисунок 2.7 – Матриця фінансової стратегії ТОВ «МК Галичина»

Загальний результат – це результат фінансової та господарської діяльності. Квадрат 1 стратегічної карти має назву «Батько родини», квадрат 2 – «Стійка рівновага», квадрат 3 – «Нестійка рівновага». Саме ця діагональ є тим індикатором і «маяком», нижче і лівіше якої знаходиться кризова зона, а вище – зона успіху. Квадрат 4 має назву «Рантьє», квадрат 5 – «Атака», квадрат 6 – «Холдинг». Ці три квадрати формують зону успіху. Попередні розрахунки показують, що ТОВ «Молочна компанія Галичина» опиняється саме у цій зоні, проте, куди підприємство може переміститися далі, покажуть подальші розрахунки. Квадрат 7 – «Епізодичний дефіцит», квадрат 8 – «Дилема», квадрат 9 – «Криза» (рис. 2.8).

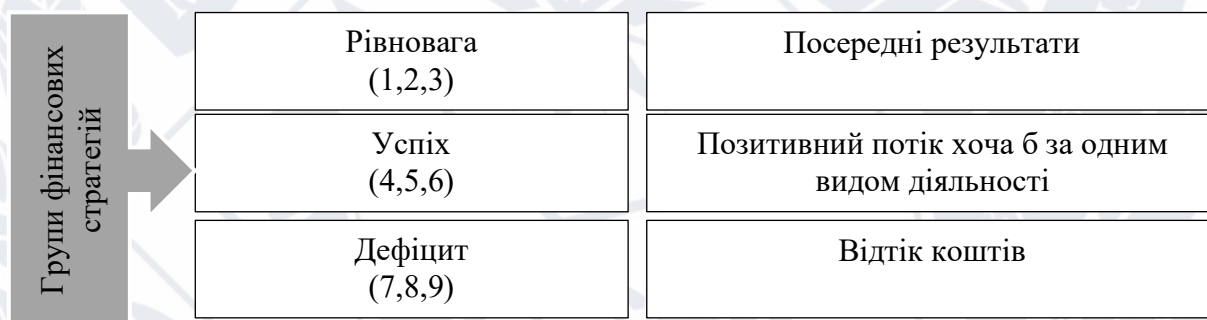


Рисунок 2.8 – Групи фінансових стратегій залежно від РФХД

Як бачимо, ТОВ «МК Галичина» потрапляє за цією ознакою до квадрату 6 – зони успіхів.

Перші три квадрати, що формують зону рівноваги, характеризуються різними характеристиками. Так, якщо квадрат «Батько родини» передбачає ефективну господарську діяльність, зменшення заборгованості, наявність умов для інвестування у майбутньому, і забезпечує можливості переходу у квадрати 4,2,7, то квадрат «Стійка рівновага» характеризується сталою фінансовою стійкістю, достатністю власних коштів для розвитку, оптимальною структурою джерел фінансування і вільним переходом підприємства у квадрати 1,3,5,7,4,6 у майбутньому, проте тут позиції підприємства є дещо гіршими. Третій квадрат з цієї зони – «Нестійка

рівновага» характеризується забезпеченням збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості і явними ознаками кризи, а також можливістю переходу у квадрати 8,2,5.

Четвертий квадрат «Рантьє» говорить про те, що підприємство не боїться ризиків й активно інвестує у цікаві для себе проекти за рахунок позичкового капіталу. Квадрат «Атака» характеризується збільшенням можливостей активної експансії, через що і має таку назву. Якщо з четвертого квадрату можна переміститися до 1,2,7, то з «Атаки» – до 2,6 або 8. Квадрат «Холдинг» означає розширення набагато більше, ніж в «Атаки»: не дарма у багатьох країнах світу холдинги називають акулами. Таке підприємство здатне фінансувати не лише свій власний розвиток, а й створення дочірніх підприємств, сприяти залученню додаткових кредитів і має всі можливості для подальшого ефективного розвитку. Може опинитися з часом у квадратах 4 або 5.

Квадрат «Епізодичний дефіцит» свідчить про дефіцит ліквідних коштів через розрив між термінами надходження і витрачання коштів, таке підприємство може опинитися у квадратах 2,8 або 9. Квадрат «Дилема» передбачає дефіцит коштів, пов'язаний зі зниженням прибутків підприємства, таке підприємство може переміститися у квадрати 7 або 9. Останній квадрат «Криза» є найгіршим для підприємства, говорить про згортання діяльності і у потребі у зовнішній фінансовій підтримці. Таке підприємство може опинитися у 7 або 8 квадратах.

ТОВ «Молочна компанія Галичина» за результатами здійсненого аналізу знаходиться у квадраті 6 «Холдинг», характеризується потужним економічним потенціалом та здатністю фінансувати не лише свою діяльність, а й створювати дочірні підприємства. Зважаючи на те, що компанія є парасольковим брендом, така стратегія є цілком виправданою. У майбутньому на підприємство можуть чекати квадрати 4 або 5, проте вони теж знаходяться у зоні успіху, тож варто скористатися іншими методиками для підтвердження гіпотези, що підприємству не загрожує банкрутство.

## Висновки за розділом 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина», зокрема проаналізовано: обладнання компанії, основні види продукції ТОВ «МК Галичина», основні напрями екологічної політики ТОВ «МК Галичина, показники лідери ринку молочних продуктів України, структура основного капіталу ТОВ «МК Галичина», показники ефективності використання основних фондів ТОВ «МК Галичина», фінансові результати, показники ефективності витрат, фінансової стійкості підприємства.

Виконано PEST-аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина», визначено точку беззбитковості та операційного левериджу, зроблено ABC-аналіз витрат, описано матрицю фінансової стратегії - матриці Франсона – Романе для ТОВ «Молочна компанія «Галичина», розраховано показники результату господарської діяльності (РГД) та результату фінансової діяльності (РФД) підприємства, на основі чого розроблено матрицю фінансової стратегії, яка необхідна для визначення поточного рівня діяльності підприємства і можливих стратегій його подальшого розвитку. З'ясовано, що ТОВ «МК Галичина» потрапляє до зони успіхів.

З'ясовано види можливих ризиків для економічної безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина», зокрема: економічні ризики, а саме – зміни в економічному середовищі, такі як зростання вартості сировини або енергії, зміни валютних курсів, спад попиту на продукцію компанії; конкурентні ризики, управлінські ризики, зокрема неефективне фінансове планування, недостатня ефективність управління ресурсами, недосконалість в системах контролю; ризики виконання, зокрема затримки у виконанні проєктів, невдалі стратегічні рішення; фінансові ризики, зокрема нестабільність на фінансових ринках, зміни відсоткових ставок, кредитний ризик. Для технологічної (продуктової) безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина» існують такі ризики, як: невдалий управлінський контроль, внутрішньофірмові загрози та вразливості програмного забезпечення. Для

інформаційної безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина» є такі ризики, як внутрішні загрози, недостатня кібербезпека витік даних та кібератака. Для кадрової безпеки ТОВ «Молочна компанія Галичина» існують такі ризики, як крадіжка даних, соціальна нестабільність та недостатня охорона праці.



## РОЗДІЛ 3

### МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКУ НАСТАННЯ БАНКРУТСТВА ТОВ «МК ГАЛИЧИНА»

#### **3.1 Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою дискримінантних багатofакторних моделей**

Оцінку ймовірності настання банкрутства ТОВ «Молочна компанія Галичина» виконаємо за допомогою дискримінантних багатofакторних моделей, найпоширенішою серед яких є модель Альтмана у всіх її інтерпретаціях. Американський економіст Едвард Альтман був професором фінансів Нью-Йоркського університету. Він отримав ступінь бакалавра з економіки у Міському коледжі Нью-Йорка і ступінь магістра в галузі бізнес-фінансів у Каліфорнійському університеті Лос-Анджелеса. Через два роки отримав наукове звання доктора філософії з фінансів. Едвард Альтман взяв для досліджень дані підприємств, які працювали стабільно, однак стали банкрутами протягом п'яти років. З метою визначення можливостей використання моделі він використовував дані диференціації компаній, перед якими не стоїть загроза банкрутства і підприємств з високою вірогідністю банкрутства у найближчому майбутньому. Дискримінантну багатofакторну модель Альтман побудував за допомогою апарата мультиплікативного дискримінантного аналізу й являє собою функцію від показників, які характеризують економічний потенціал підприємства. Складові економічного потенціалу підприємства було розглянуто у першому розділі магістерської роботи, тож у цьому розділі потрібно обґрунтувати ці викладки розрахунками.

Першу модифікацію своєї дискримінантної багатofакторної моделі Альтман запропонував у 1968 році. У науковій літературі його моделі відомі під назвами «модель Альтмана», «коефіцієнт Альтмана», «показник Альтмана», «індекс Альтмана», «індикатор Альтмана», «формула Альтмана», «Z-модель Альтмана», «індекс кредитоспроможності»,



«показник кредитоспроможності Альтмана», «модель прогнозування банкрутства Альтмана» або «Z score model».

У 1968 році вчений опублікував статтю «Фінансові коефіцієнти, дискримінантний аналіз і прогноз корпоративного банкрутства» на основі розрахунку цієї моделі за даними 66 американських промислових підприємств, акції яких котирувалися на біржі, 50% цих підприємств збанкрутіли, інша половина залишились працювати, при чому достатньо ефективно. З 22 аналітичних показників Альтман відібрав 5 найбільш значущих.

У 1983 році вийшла стаття Альтмана «Труднощі корпоративних фінансів», в якій він запропонував модель для компаній, акції яких не котируються на ринку, а ще за 10 років науковець видав книгу зі схожої до попередньої статті назвою «Труднощі корпоративних фінансів і банкрутство», де презентував модифікацію моделі для невиробничих компаній. Ще через 10 років вчений написав статтю «Управління кредитним ризиком: завдання на нове тисячоліття» для підприємств, що функціонують на ринках, які розвиваються. І, нарешті, остання, п'ята модифікація моделі Альтмана побачила світ у 2007 році в статті «Моделювання кредитного ризику для малих та середніх підприємств: дані ринку США», в якій він разом з соавтором Д.Сабато проаналізував показники діяльності 120 підприємств-банкрутів і 2010 прибуткових американських компаній-представників малого бізнесу.

Перевагами такої моделі є: по-перше, оцінка ступеню ризику можливого банкрутства підприємства; по-друге, врахування різнонаправлених індексів економічної ефективності підприємства; по-третє, визначення рівня фінансової стійкості підприємства; по-четверте, аналіз запасу міцності підприємства; по-п'яте, можливість використовувати у бенчмаркінговому аналізі при порівнянні з іншими підприємствами.

Почнемо аналіз потенційного банкрутства ТОВ «Молочна компанія Галичина» з двохфакторної моделі і розрахунка показника  $V$ , визначеного на основі коефіцієнтів, що визначаються за формулою:

$$V = -0,3877 - 1,0736 X_1 + 0,579 X_2, \quad (3.1)$$

де  $X_1$  – коефіцієнт швидкої ліквідності ((р.1195 – р.1100) : р. 1695)

$$2021 \text{ рік: } (582\,321 - 209\,336) : 738\,667 = 0,5$$

$$2022 \text{ рік: } (756\,955 - 297\,831) : 838\,961 = 0,55$$

$X_2$  - питома вага позикових коштів у пасивах ((р.1595 + р.1695) : р. 1900)

$$2021 \text{ рік: } (15094 + 738667) : 805\,165 = 0,94$$

$$2022 \text{ рік: } (57\,888 + 838\,961) : 1\,360\,879 = 0,66$$

Якщо  $V > 0$  – ймовірність настання банкрутства велика, коли  $V < 0$  – ймовірність настання банкрутства незначна.

Отже, бачимо, що ймовірність настання банкрутства ТОВ «МК Галичина» за цією моделлю є незначною (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою двохфакторної моделі Альтмана

2021	2022
$V = -0,3877 - 0,5368 + 0,54 = -0,3845$	$V = -0,3877 - 0,59 + 0,38214 = -0,59556$
$V < 0$	$V < 0$

Тепер використаємо модифікований варіант п'ятифакторної моделі для підприємств, акції яких не котируються на ринку

$$V = 1,21 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,998 X_5, \quad (3.2)$$

де  $X_1$  – відношення оборотних активів до валюти балансу (р.1195 : р.1300)

$$2021 \text{ рік: } (582\,321 : 805\,165) = 0,723$$

$$2022 \text{ рік: } (756\,955 : 1\,360\,879) = 0,556$$

$X_2$  – рентабельність сукупного капіталу (р.2290 : р.1900)

2021 рік:  $12\,237 : 805\,165 = 0,015$

2022 рік:  $37\,749 : 1\,360\,879 = 0,023$

$X_3$  — рівень рентабельності оборотних активів (р.2350 : р.1195)

2021 рік:  $10\,034 : 582\,321 = 0,017$

2022 рік:  $30\,954 : 756\,955 = 0,04$

$X_4$  — коефіцієнт співвідношення власного і запозиченого капіталу (р.1495 : (р.1595 + р.1695)).

2021 рік:  $51\,404 : (15\,094 + 738\,667) = 0,068$

2022 рік:  $464\,030 : (57\,888 + 838\,961) = 0,517$

$X_5$  — коефіцієнт оборотності активів підприємства (р.2000 x 2) : (р.1300<sub>0</sub> + р.1300<sub>1</sub>)

2021 рік:  $2\,369\,061 \times 2 : (805\,165 + 1\,360\,879) = 4\,738\,122 : 2\,166\,044 = 2,187$

2022 рік:  $3\,175\,091 \times 2 : (670\,386 + 805\,165) = 6\,350\,182 : 1\,475\,551 = 4,3$

Розрахунок факторів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана для підприємств, акції яких не присутні на фондовому ринку

2021	2022
$V=0,8676+0,021$ $+0,0561+0,041+2,187=3,1727$	$V=0,6672+0,0322 +0,132 + 0,31 +4,3 = 5,4414$
$V>3$	$V>3$

Якщо  $V < 1,8$  – ймовірність банкрутства дуже велика; якщо  $V$  знаходиться в інтервалі (1,81 – 2,7) – велика; в інтервалі (2,71 – 2,99) – можлива;  $V > 3$  – дуже низька. Можемо зробити висновок, що ймовірність банкрутства ТОВ «МК Галичина» дуже низька.

Проте, як вже було зазначено вище, Альтман змінив та адаптував свою модель:

$$V = 0,717X_1 + 0,84X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (3.3)$$

де  $X_1$  – відношення оборотних активів до валюти балансу (р.1195 : р.1300)

$$2021 \text{ рік: } (582\,321 : 805\,165) = 0,723$$

$$2022 \text{ рік: } (756\,955 : 1\,360\,879) = 0,556$$

$X_2$  – показник рентабельності сукупного капіталу (р.2290 : р.1900)

$$2021 \text{ рік: } 12\,237 : 805\,165 = 0,015$$

$$2022 \text{ рік: } 37\,749 : 1\,360\,879 = 0,023$$

$X_3$  – рівень доходності активів (р.1300 : р.2000)

$$2021 \text{ рік: } 1360\,879 : 2\,369\,061 = 0,5744$$

$$2022 \text{ рік: } 805\,165 : 3\,175\,091 = 0,2536$$

$X_4$  – відношення власного капіталу підприємства до запозиченого (р.1495 : (р.1595 + р.1695))

$$2021 \text{ рік: } 51\,404 : (15\,094 + 738\,667) = 0,068$$

$$2022 \text{ рік: } 464\,030 : (57\,888 + 838\,961) = 0,517$$

$X_5$  — коефіцієнт оборотності активів підприємства (р.2000 x 2) : (р.1300<sub>0</sub> + р.1300<sub>1</sub>)

$$2021 \text{ рік: } 2\,369\,061 \times 2 : (805\,165 + 1360\,879) = 4738\,122 : 2166044 = 2,187$$

$$2022 \text{ рік: } 3\,175\,091 \times 2 : (670\,386 + 805\,165) = 6350\,182 : 1475\,551 = 4,3$$

Якщо  $V < 1,8$  – ймовірність банкрутства дуже висока; в інтервалі (1,81 - 2,7) – велика; в інтервалі (2,71 - 2,99) – можлива; якщо  $V > 3$  – дуже низька.

Таблиця 3.3 – Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана для підприємств, акції яких котируються на фондовому ринку

2021			2022			
$V=0,518+0,013$	+1,781	+0,0272	$V=0,3987$	+0,019	+0,786	+0,217
+2,176=4,52			+4,2785=5,6992			
V>3			V>3			

І ще одна модель підтверджує, що вірогідність настання банкрутства в ТОВ «Молочна компанія Галичина» є дуже низькою. Отже, оцінка,

здійснена по всім моделям Альтмана, показує, що ризик банкрутства для ТОВ «Молочна компанія Галичина» є мінімальним.

Наступною моделлю визначення ймовірності банкрутства ТОВ «Молочна компанія Галичина» є модель канадського економіста Гордона Спрінгейта. Він одержав ступінь бакалавра у сфері електротехніки та інженерної фізики у Монреалі, ступінь магістра ділового адміністрування в університеті імені Саймона Фрайзера, ступінь доктора наук у Південно-східному університеті Нова у Південній Флориді, був деканом відділення прикладних досліджень у коледжі Оканаганського університету в Канаді. У 1978 році вчений проаналізував основні показники фінансово-економічної діяльності 40 виробничих підприємств, з 19 показників відібрав 4 і вивів модель, яку здебільшого використовують для великих підприємств, що займають домінуюче положення на ринку. Перевагою цієї моделі є її дуже висока точність, а отже, відповідно, і великий ступінь довіри до неї, а недоліком – те, що її не зовсім коректно застосовувати для малих підприємств. За моделлю Гордона Спрінгейта показник В розраховується за формулою 3.4:

$$B = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,67X_3 + 0,4 X_4, \quad (3.4)$$

де  $X_1$  – показник відношення оборотних активів до валюти балансу підприємства (р.1195 : р.1300);

$$2021 \text{ рік: } (582\,321 : 805\,165) = 0,723$$

$$2022 \text{ рік: } (756\,955 : 1\,360\,879) = 0,556$$

$X_2$  – показник відношення операційного прибутку до валюти балансу підприємства (р.2290 : р.1300);

$$2021 \text{ рік: } 12\,237 : 805\,165 = 0,015$$

$$2022 \text{ рік: } 37\,749 : 1\,360\,879 = 0,03$$

$X_3$  – показник відношення операційного прибутку до поточних і довгострокових зобов'язань підприємства (р.2290 : (р.1500 + ...р.1515 + р.1600 + р.1630 + р.1690));

2021 рік:  $12\,237 : (15041 + 4019 + 384636) = 0,03$

2022 рік:  $37\,749 : (57835 + 5505 + 534274) = 0,063$

$X_4$  – показник відношення виручки від реалізації продукції до валюти балансу підприємства (р.2000 : р.1300);

2021 рік:  $2\,369\,061 : 1360\,879 = 1,74$

2022 рік:  $3\,175\,091 : 805\,165 = 3,94$

$Z < 0,862$  - імовірність банкрутства дуже велика

Таблиця 3.4 – Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою моделі Гордона Спрінгейта

2021	2022
$V = 0,744 + 0,05 + 0,02 + 0,696 = 1,51$	$V = 0,57 + 0,09 + 0,04 + 1,576 = 2,276$
$V > 0,862$	$V > 0,862$

Наступною з розглянутих моделей є модель британського вченого Дж. Тафлера 1977 року, згідно з якою:

$$V = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (3.5)$$

де  $X_1$  – відношення виручки від реалізації до поточних зобов'язань (р. 2000 ф.2 : р. 1695 ф.1);

2021 рік:  $2\,369\,061 : 738\,667 = 3,21$

2022 рік:  $3\,175\,091 : 838\,961 = 3,785$

$X_2$  – відношення оборотних активів до поточних і довготермінових зобов'язань підприємства (р.1195 : (р.1595 + р.1695));

2021 рік:  $582\,321 : (15\,094 + 738\,667) = 0,068$

2022 рік:  $756\,955 : (57\,888 + 838\,961) = 0,517$

$X_3$  – відношення поточних зобов'язань до загальних активів (1695 ф.1: 1300 ф.1)

2021 рік:  $738\,667 : 1360\,879 = 0,543$

2022 рік:  $838\,961 : 805\,165 = 1,042$

$X_4$  – відношення виручки до активів підприємства (2000 ф.2 : 1300 ф.1)

2021 рік:  $2\,369\,061 : 1360\,879 = 1,74$

2022 рік:  $3\,175\,091 : 805\,165 = 3,94$

Якщо  $V < 0,2$  - імовірність банкрутства дуже велика; у випадку  $V > 0,3$  - імовірність банкрутства дуже низька.

Таблиця 3.5 – Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою моделі Дж. Тафлера

2021 рік	2022 рік
$V = 1,7 + 0,009 + 0,098 + 0,28 = 2,085$	$V = 2 + 0,07 + 0,188 + 0,63 = 2,8884$
$V > 0,3$	$V > 0,3$

Ця модель також свідчить про те, що ТОВ «Молочна компанія Галичина» не загрожує банкрутство, проте модель Дж. Тафлера застосовується для підприємств, акції яких котируються на фондовому ринку.

Наступна модель - Creditmen французького вченого Ж. Де Паляна, яка має наступний математичний вигляд:

$$V = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5, \quad (3.6)$$

де  $X_1$  – відношення оборотних активів до поточних зобов'язань (р. 1195 ф.1: р. 1695 ф.1);

$$2021 \text{ рік: } 582\,321 : 738\,667 = 0,788;$$

$$2022 \text{ рік: } 756\,955 : 838\,961 = 0,9;$$

$X_2$  – відношення власного капіталу до зобов'язань (р. 1495 : (р.1595 + р.1695));

$$2021 \text{ рік: } 51\,404 : (15\,094 + 738\,667) = 0,068;$$

$$2022 \text{ рік: } 464\,030 : (57\,888 + 838\,961) = 0,517;$$

$X_3$  – відношення оборотних активів до суми активів (р. 1195 ф.1: р. 1300 ф.1);

$$2021 \text{ рік: } (582\,321 : 805\,165) = 0,723;$$

$$2022 \text{ рік: } (756\,955 : 1\,360\,879) = 0,556;$$

$X_4$  – відношення доходу до дебіторської заборгованості підприємства (р.2000 : р.1125);

$$2021 \text{ рік: } 2\,369\,061 : 281\,564 = 8,414;$$

2022 рік:  $3\,175\,091 : 297\,372 = 10,7$ ;

$X_5$  – відношення дебіторської заборгованості до зобов'язань (1125 ф.1: (1595 ф.1+1695 ф.1));

2021 рік:  $281\,564 : (15\,094 + 738\,667) = 0,374$ ;

2022 рік:  $297\,372 : (57\,888 + 838\,961) = 0,33$ ;

Якщо  $V < 100$  – імовірність банкрутства дуже велика.

Слід зазначити, що ця модель суттєво відрізняється від усіх інших через те, що враховує часткові показники: так, два показники мають відсоткову частку 25, два – по 20 і один показник – 10 %. Відповідно, ця модель є легкою для запам'ятовування, достатньо зручна у розрахунках і критеріях, адже вірогідність може бути меншою чи більшою 100.

Таблиця 3.6 – Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою моделі Creditmen Ж. Де Паляна

2021	2022
$V=19,7 + 1,7 + 72,3 + 168,3 + 7,48= 269,48$	$V=22,5 + 12,9 + 55,6 + 214 + 6,6=311,6$
$V > 100$	$V > 100$

Остання модель, яку ми розглянемо – це модель R-рахунку:

$$R = 8,38X_1 + X_2 + 0,054 X_3 + 0,63 X_4, \quad (3.7)$$

де  $X_1$  – показник відношення оборотних активів до валюти балансу (р.1195 : р.1300);

2021 рік:  $(582\,321 : 805\,165) = 0,723$ ;

2022 рік:  $(756\,955 : 1\,360\,879) = 0,556$ ;

$X_2$  – відношення чистого прибутку до власного капіталу (р. 2350 ф.2 : р. 1495 ф.1);

2021 рік:  $10\,034 : 51\,404 = 0,195$ ;

2022 рік:  $30\,954 : 464\,030 = 0,067$ ;

$X_3$  – відношення виручки до підсумку балансу підприємства (р. 2000 : р. 1900);

2021 рік:  $2\,369\,061 : 805\,165 = 2,94$ ;

2022 рік:  $3\,175\,091 : 1\,360\,879 = 2,33$ ;



$X_4$  – показник відношення чистого прибутку до собівартості продукції (р. 2350 : р. 2050);

2021 рік:  $10\,034 : 205\,5421 = 0,0049$ ;

2022 рік:  $30\,954 : 233\,4666 = 0,013$ ;

Якщо  $R < 0$  – вірогідність банкрутства максимальна (90-100 %); якщо  $R = 0-0,18$  – вірогідність банкрутства велика (60-80 %); якщо  $R = 0,18-0,32$  – вірогідність настання банкрутства середня (35-50 %); у випадку, якщо інтегральний показник знаходиться в інтервалі від 0,32 до 0,42, вірогідність банкрутства є низькою і оцінюється в 15-20 %; якщо  $R > 0,42$  – вірогідність банкрутства мінімальна (до 10 %).

Таблиця 3.7 – Діагностика банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою моделі R-рахунку

2021	2022
$R = 6,1 + 0,195 + 0,16 + 0,003 = 6,458$	$R = 4,65 + 0,067 + 0,126 + 0,008 = 4,851$
$R > 0,42$	$R > 0,42$

Проаналізуємо переваги і недоліки кожної з застосованих моделей (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Переваги і недоліки найпоширеніших моделей оцінки ймовірності банкрутства

Модель	Переваги	Недоліки	Розгляд критичного стану
Модель Альтмана 1968 р.	Є динамічною, оскільки розраховується на певну дату	Невелика кількість показників, простота розрахунків	За рахунок великої суми запозиченого капіталу підприємству не вистачає дебіторської заборгованості для покриття кредиторської
Модель Альтмана 1983 р.	Урахування як фінансової, так і виробничої діяльності	Завдяки увазі на розподіл прибутку, визначає ймовірність банкрутства за певний період часу	Відсутність вільних фінансових коштів для розрахунків
Модель Спрінгейта	Висока точність і ступінь довіри	Врахування лише фінансових показників	Невисока мобільність активів підприємства
Модель Тафлера	Легка у використанні	Для учасників фондового ринку	Зниження фінансового результату
Модель Де Паляна	Найпростіша модель	Можуть бути пограничні значення	Зниження фінансового результату
Модель R-рахунку	Для ринків, що розвиваються	Застосовується лише для кризових станів	Погіршення показників у динаміці

Отже, можемо зробити висновок, що немає такої моделі, яка б враховувала і фінансову, і операційну, і інвестиційну діяльність підприємства. Але можна говорити про те, що можливо визначити імовірність настання кризового стану підприємства, якщо проаналізувати імовірність настання такого стану за кожною з вищезазначених методик та вивести узагальнюючу оцінку за кожним можливим кризовим станом підприємства (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Порівняльна характеристика діагностики банкрутства ТОВ «Молочна компанія Галичина» у 2021-2022 рр.

№	Назва моделі	2021	2022
1	Двохфакторна модель Альтмана	-	-
2	П'ятифакторна модель Альтмана для підприємств, акції яких не представлені на ринку	-	-
3	П'ятифакторна модель Альтмана для підприємств, акції яких представлені на ринку	-	-
4	Модель Спрінгейта	-	-
5	Модель Тафлера	-	-
6	Модель Де Паляна	-	-
7	Модель R-рахунку	-	-

Таким чином, можемо зробити висновок, що товариству з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія Галичина» не загрожує банкрутство у короткотерміновій перспективі. Підприємство має достатню фінансову стійкість, мінімальні ризики, відрізняється потужним брендом, високоякісною маркетинговою політикою та рекламними кампаніями. Слід зазначити, що на сьогодні найбільший рівень довіри серед науковців мають результати, отримані за моделями Альтмана та Спрінгейта. Проте, варто наголосити, що для комплексної картини і достовірної діагностики, слід здійснювати оцінку за всіма можливими моделями, щоб отримати репрезентативні результати, яким точно можна довіряти. Враховуючи, що на підприємство впливають багато факторів зовнішнього середовища, варто розглянути перспективи цього ринку.

### 3.2 Перспективи розвитку підприємств на ринку молочної продукції України

Однією з провідних галузей харчової промисловості є молочна, саме на цьому ринку функціонує підприємство, діяльність якого досліджується у даній магістерській роботі – це ТОВ «Молочна компанія Галичина». Продукція цього ринку є важливішою складовою раціону людства, незважаючи на історичну епоху, економічні кризи і потрясіння, війни і революції, пандемії чи стихійні лиха. Враховуючи таку «вічність» молочної продукції, не дивно, що на ньому, як правило, існує багато представників: виробників, постачальників, покупців, які суттєво впливають на його розвиток. Характерні риси ринку молочної продукції наведено на рис. 3.1. Слід зазначити, що такі характерні риси є дуже важливими для врахування у діяльності підприємств, які діють на цьому ринку.

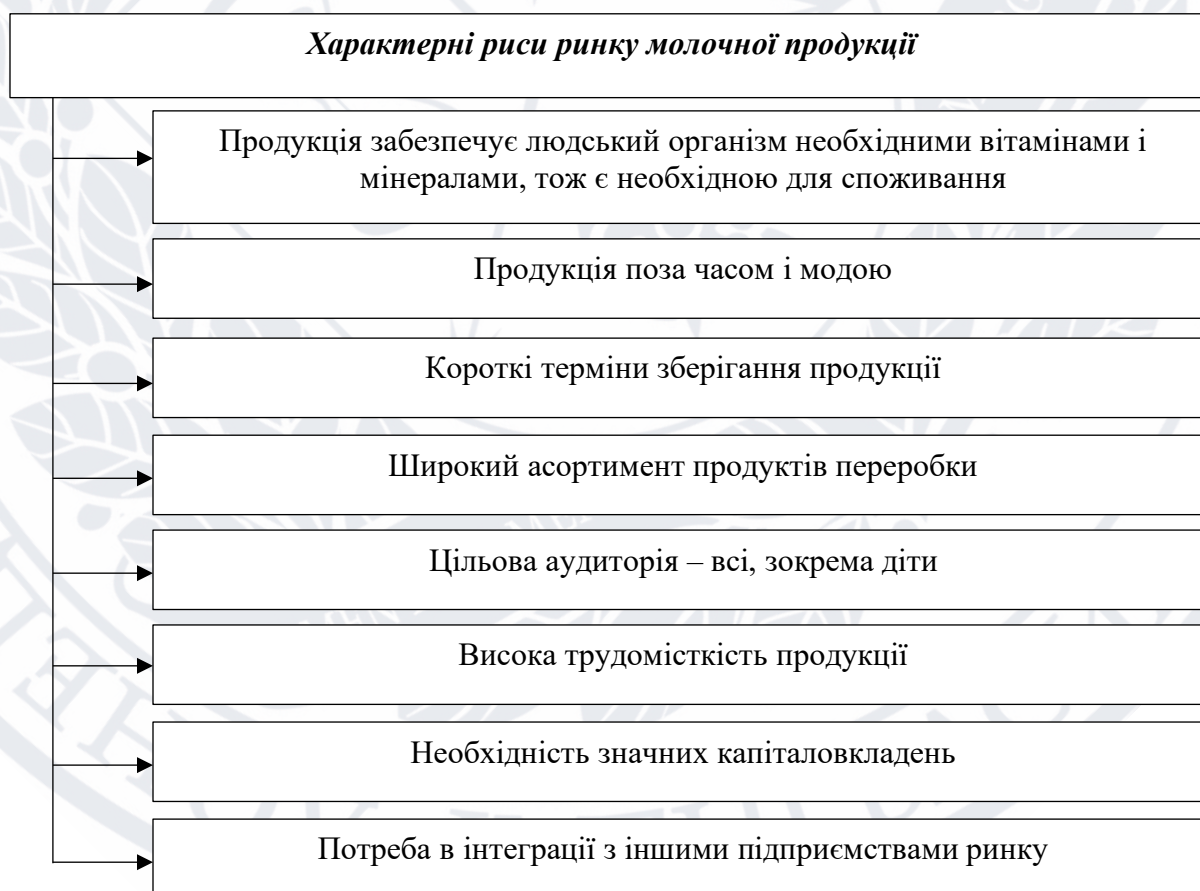


Рисунок 3.1 – Характерні риси ринку молочної продукції

Так, наприклад, короткий термін зберігання продукції свідчить про те, що підприємство має шукати шляхи або впровадження певних технологій для пастеризації та ультрапастеризації продукції, або займатися пошуком зменшення тривалості логістичних ланцюгів для найшвидшої реалізації продукту та найскорішого споживання його клієнтами. Також слід відзначити достатньо високий ступінь монополізації ринку.

За роки незалежності в Україні знизилось споживання молока вдвічі, а порівняно з 2003 роком, тобто за 20 років – майже не змінилося і складає приблизно 200 кг на одну особу за рік. Це достатньо високий показник у порівнянні з максимальним (Нова Зеландія – 665 кг на рік на душу населення) та мінімальним (Індонезія – 1 кг на рік на душу населення), що обумовлене історичним розвитком та традиціями. По Україні спостерігається теж нерівномірне споживання молочних продуктів: найбільше їх споживають мешканці Івано-Франківської області, найменше – Запорізької.

Також слід зазначити, що видатки населення на придбання молокопродуктів становлять майже 15% загальних витрат на продукти харчування і займають четверте місце у цих витратах після витрачених сум на хлібобулочні вироби, м'ясо та макаронні вироби.

У 2023 році споживання молокопродуктів почало зростати після 2022 року, коли спостерігалось суттєве просідання ринку через повномасштабне вторгнення російської федерації до України. Минулого року були яскраво виражені такі негативні тенденції, як міграція, суттєве скорочення пасовищ через мінування територій, обстріли та окупацію, економіко-фінансові наслідки війни.

Аналітики зазначають, що загальна цифра внутрішнього ринку молочної продукції, яка синтезує в собі як обсяги самозабезпечення населення молокопродуктами, так і споживання промислових товарів в еквіваленті молока, складає у цьому році 6500 тис т, тоді як минулого року цей показник складав 6045 тис т, що на 7% було менше. Обсяг потреби

внутрішнього ринку молокопродуктів складають 2,9 млн т, тоді як у 2022 році було 2494 млн т, що було на 14% менше.

У вересні 2023 року Україна скоротила експорт молочної продукції порівняно з попереднім місяцем на 30%, що пояснюється обмеженою пропозицією молока-сировини для вітчизняних підприємств і зниження його переробки через зростання споживчого попиту на внутрішнього ринку. Виручка при цьому зменшилася на 43% у грошовому вимірі.

Якщо проглянути світові тенденції, побачимо, що в Європі та США спостерігається сезонне сповільнення виробництва молока та молокопродуктів наприкінці 2023 року. Так, у великих країнах-експортерах молочної продукції обсяги виробництва збільшуються, наприклад, у Нідерландах та Польщі. Натомість, у країнах Балтії спостерігається суттєве сповільнення темпів приросту. Світові ціни на молоко в якості сировини зростають майже у всіх країнах світу, хоча пропозиція такого молока на ринках США та Австралії залишається обмеженою. Оскільки напередодні Рамадану у країнах Близького Сходу і Північної Африки активізується попит на молоко, проте його не вистачає, там продають і споживають багато сухого молока.

Одним з основних каналів збуту молокопродуктів є школи та столові у пансіонатах, санаторіях і лікарнях. Проте, в умовах карантину та вимушеного дистанційного навчання у багатьох регіонах України, де очне навчання неможливе через воєнні дії та велику загрозу масованих атак, ці заклади не потребували молочної продукції у такому обсязі, як до 2020 року.

Аналітики прогнозують, що зростання цін на молоко в якості сировини в європейських країнах може сприяти скороченню поголів'я великої рогатої худоби, оскільки тут виробляється молока більше, ніж споживається, а збут молокопродуктів на зовнішніх ринках не є ефективним і надто прибутковим. Отже, європейські тренди є такими, що: по-перше, потрібно забезпечити переробку молока відповідно до реального попиту;

по-друге, необхідно зберігати рентабельність виробництва. Цей фактор може впливати на вітчизняний ринок молокопродуктів.

Завданням України та урядової політики є адаптація законодавства до європейського нормативного поля і надання фінансової підтримки агровиробникам. Вже сьогодні, українські виробники молочної продукції можуть отримати грант у розмірі до 8 млн грн на переробку сировини. Для таких виробників на цьому ринку проводяться також інформаційно-консультативні тренінги. Все це можна оцінити позитивно.

Через воєнні дії і, відповідно, складну фінансово-економічну ситуацію в Україні, суттєво погіршився стан годівлі великої рогатої худоби, збільшилась собівартість продукції та інші витрати внаслідок удорожчання палива, енергії і транспортних витрат, проте, на думку аналітиків, витрати на виробництво молока в якості сировини у нашій країні є меншими за європейські.

Більше половини загальної величини молока у натуральному вимірі було вироблено у 7 областях України, лідером є Хмельницька область (рис. 3.2).

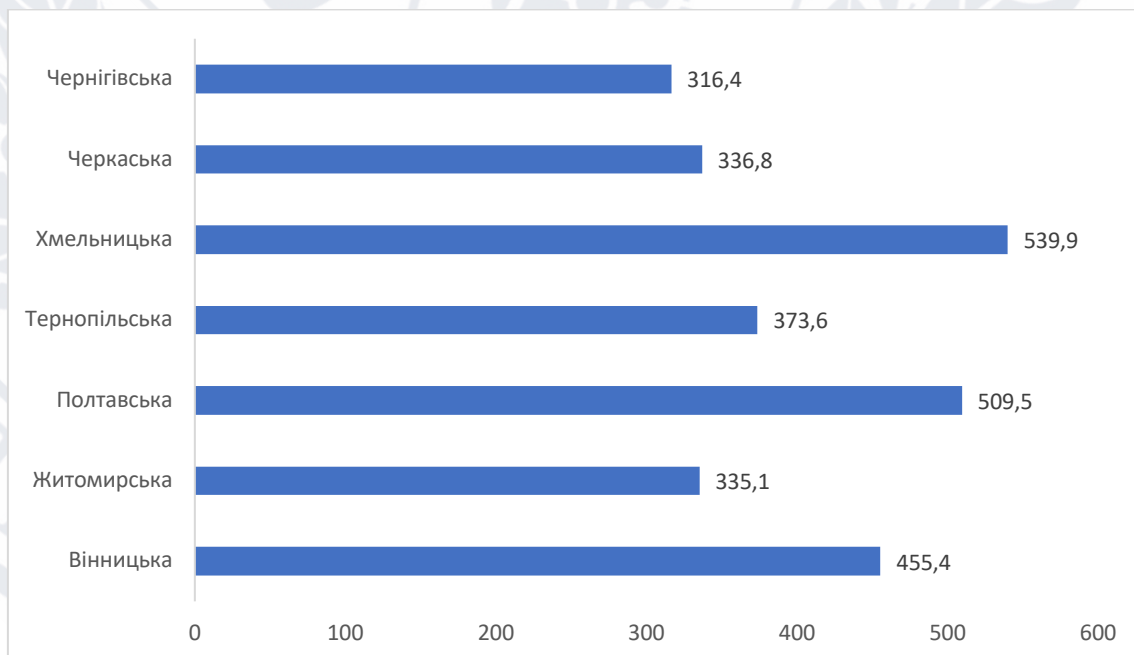


Рисунок 3.2 – Виробництво молока в якості сировини в Україні за 9 міс. 2023 р., тис.т.

Якщо підприємствами виробляється 37% такого молока, то господарствами населення – 63%.

Імпорт молочних продуктів за 8 місяців поточного року зменшився на 12% і склав 38,05 тис т., зокрема молока та вершків – на 54%, згущеного молока – на 14%, йогуртів та кефірів – на 8%, масла вершкового – на 31%, сирів – на 10%. Проте, збільшився імпорт молочної сироватки на 67% і морозива на 43%. Причинами такого тренду є зменшення кількості населення, зокрема, дитячого сегменту. Слід зазначити, що сальдо торговельного балансу молокопродуктів залишається без змін. Не дивлячись на те, що експорт молокопродуктів збільшився у відсотковому відношенні порівняно з попереднім роком, вартісний показник скоротився і склав 153,7 млн дол, що на 6,5% менше, ніж торік. Основним фактором зниження є низький світовий попит на молокопродукти, що є причиною цінового тиску.

Щодо цін, то: пастеризоване молоко з довгим терміном зберігання жирністю 2,5% в середньому коштує 40,45 грн/кг, кефір з такою самою жирністю 2,5% у різній тарі – 50,91 грн/кг, сметана – 110,73 грн/кг. Всі розглянуті продукти подорожчали за останній рік, відповідно, на 7% - молоко, на 3,16% - кефір, на 16% - сметана. Ціна на йогурт у будь-якій упаковці в середньому становила 69,5 грн/кг і збільшилась на 18,38 % у порівнянні з попереднім роком. Кисломолочний сир жирністю 9% вартував 187,7 грн/кг у середньому, що більше на 8,93% від ціни попереднього періоду. Вершкове масло подорожчало на 14,87% і коштує в середньому 350,09 грн/кг (до 73%). Твердий сир «Український» жирністю 50% - 412,2 грн/кг, що на 28,62% більше, «Маасдам» жирністю 45% - 516,26 грн/кг, що дорожче на 26,73%, «Гауда» жирністю 45% - 387,87 грн/кг, що на 20,08% дорожче, «Моцарелла» - 376,83 грн/кг, що більше на 31,92% у порівнянні, ніж торік.

Отже, спостерігаємо зростання цін по всім категоріям товарів, що дає підстави зробити висновок, що й надалі така продукція буде дорожчати.

Найбільше зростає ціна на сири, лідером є «Моцарелла». Причинами такого тренду є зростання витрат переробних підприємств на паливо, енергію, транспорт, збільшення цін закупівлі на сировину через скорочення виробництва, спричинене літньою спекою та потужного скорочення поголів'я великої рогатої худоби у результаті воєнних дій в Україні. Зменшення експорту та імпорту молокопродуктів є негативною тенденцією.

### **Висновки за розділом 3**

У третьому розділі магістерської роботи здійснено моделювання ризику настання банкрутства відомого українського виробника йогуртів та кефірів ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Проведено діагностику банкрутства ТОВ «МК Галичина» за допомогою дискримінантних багатофакторних моделей Альтмана (2-факторна, 5-факторні моделі для підприємств, що не представлені та представлені на фондовому ринку), Спрінгейта, Тафлера, ДеПаляна, Давидової і Белікова. Зроблено впевнений висновок, що ТОВ «МК Галичина» не загрожує банкрутство у короткотерміновій перспективі, підприємство має достатню фінансову стійкість, мінімальні ризики, відрізняється потужним брендом, високоякісною маркетинговою політикою та рекламними кампаніями.

Зроблено наступні висновки: по-перше, підприємству «Молочна компанія Галичина» не загрожує банкрутство. По-друге, компанії слід звернути увагу на досконалення процесів зберігання продукції, зниження матеріальних витрат, покращення взаємодії з постачальниками сировини. Підприємство має значний запас фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності, провадить активну рекламну та маркетингову кампанію і має потужний бренд.



## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. В умовах російської воєнної агресії проти України та нестабільного функціонування кожне підприємство має бути готовим до «кризових» несподіванок, тому необхідно проводити ранню діагностику фінансового стану підприємства. На підприємстві повинна бути розроблена антикризова програма, план або стратегія.

2. Всі з розглянутих методик оцінки ймовірності настання банкрутства мають різні коефіцієнти, застосовують різні підходи, і, відповідно, можуть давати різну оцінку вірогідності настання банкрутства або фінансово-економічної кризи.

3. Система діагностики ефективності функціонування підприємства є конче необхідною для оцінки ризиків, розрахунку ймовірності настання банкрутства підприємства або фінансової кризи та розробки заходів з підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

4. У магістерській роботі удосконалено понятійно-категоріальний апарат шляхом уточнення класифікації видів ризиків на підприємстві залежно від потенціалу підприємства, а також вдосконалено методику оцінки ймовірності настання кризового стану підприємства за рахунок поглиблення фінансової діагностики шляхом застосування структурно-логічного графу для виявлення внутрішніх резервів запобігання банкрутству підприємства.

5. ТОВ «Молочна компанія Галичина» є українським виробником йогуртів та кефірів. Працює 68 років, оскільки бере свій початок з моменту побудови державного підприємства «Радехівський маслозавод» на Львівщині у 1955 році. Після 2000 року відбувся запуск виробництва кефіру та йогурту у більш схожому до сучасного форматі. Через 10 років було створено ПрАТ «Галичина», ще через 5 років – «Молочну компанію Галичина». У 2018 році в компанії відбувся ребрендинг, з 2020 року компанія розпочала виробництво безлактозних продуктів. Підприємство

має кілька товарних марок, під якими виробляє кефір, йогурт, молоко, сметану, кисломолочний сир, масло. У 2011 році ТОВ «Молочна компанія Галичина» посіла друге місце у рейтингу найбільших виробників кисломолочних напоїв України, у 2017 році – друге місце в рейтингу питних йогуртів, у 2018 році – 7 місце з виробництва продукції з незбираного молока серед українських виробників.

6. Виконано аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина», зокрема проаналізовано: обладнання компанії, основні види продукції ТОВ «МК Галичина», основні напрями екологічної політики ТОВ «МК Галичина, показники лідери ринку молочних продуктів України, структура основного капіталу ТОВ «МК Галичина», показники ефективності використання основних фондів ТОВ «МК Галичина», фінансові результати, показники ефективності витрат, фінансової стійкості підприємства.

7. Виконано PEST–аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина», визначено точку беззбитковості та операційного левериджу, зроблено ABC-аналіз витрат, описано матрицю фінансової стратегії - матриці Франсона – Романа для ТОВ «Молочна компанія «Галичина», розраховано показники результату господарської діяльності (РГД) та результату фінансової діяльності (РФД) підприємства, на основі чого розроблено матрицю фінансової стратегії, яка необхідна для визначення поточного рівня діяльності підприємства і можливих стратегій його подальшого розвитку. З'ясовано, що ТОВ «МК Галичина» потрапляє до зони успіхів.

8. Розроблено алгоритм пошуку внутрішніх резервів стабілізації фінансового стану підприємства через класифікацію резервів зростання чистого грошового потоку підприємства.

9. Зроблено висновки, що ТОВ «Молочна компанія Галичина» не загрожує банкрутство.

10. У якості рекомендацій компанії також запропоновано звернути увагу на досконалення процесів зберігання продукції, пошук можливостей

зменшення операційних витрат, зокрема матеріальних витрат та удосконалення політики придбання фермерської сировини. ТОВ «Молочна компанія Галичина» має значний запас фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності, провадить активну рекламну та маркетингову кампанію і має потужний бренд.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. №4. С. 22-25. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4024&i=4>
2. Андроник О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154
3. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Т.33 (72). №2. С. 99-104. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2022/2.14>
4. Ахновська І.О., Мазурук О., Щур Д. Напрями зниження витрат підприємства в залежності від управлінських функцій. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №78. URL: <http://bses.in.ua/uk/authors-publication>
5. Ахновська І., Паламаренко Д. Ризики в системі управління потенціалом підприємства. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції (23-24 листопада 2023 р.)*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 194 с. С.13-15.
6. Бабайлов В. К., Курденко О. В. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989>
7. Бегун, С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану . *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. 4, 32 (Лют 2023), 36–42. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42>.
8. Господарський кодекс України: від 16 січ. 2003 р. № 436–IV. *Відомості Верховної Ради України*. Зі змінами від 27.07.2023 №3272-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

9. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць*. Вінниця, 2020. С. 223–225.
10. Гріщенко І.В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць*. Вінниця, 2020. С. 208–211.
11. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6>
12. Дорошенко О.О., Попчук Д.О. ризик-менеджмент: роль обліково-аналітичного забезпечення підприємства. *Вісник НУБГП. Економічні науки*. 2023. №1(101). DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120233>
13. Журавльова, І. Методологія оцінювання фінансового потенціалу підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Економіка та суспільство*, 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-77>
14. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. *BBC*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>
15. Кваша Н.А. Сучасні методи оцінки наукового потенціалу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/102.pdf)
16. Ключковська В.О., Трегубов О.С. Ключковський О.В. Державне регулювання розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1744/1680>
17. Ключковська В.О. Ключковський О.В. Теорія Джона Кейнса як основа розв'язання макроекономічних проблем економіки України *Економіка і організація управління*. 2022. №4.

18. Костенко, Ю., Короленко, О., Гузь, М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (2022). (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
19. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021.
20. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. URL: [10.31767/su.3-4\(98-99\)2022.03-04.XX](https://doi.org/10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX)
21. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>
22. Латишева О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №3(53). С. 126-130. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143516/21-Latysheva.pdf?sequence=1>
23. Левченко Н., Прилепова М. Вдосконалення процедури банкрутства – запорука забезпечення поліпшення умов ведення малого бізнесу. *Сталий розвиток економіки*, 2019. №4 (45), 174-180. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/104>
24. Лоза С., Лоза Д. Застосування дискримінантних моделей для оцінки ймовірності банкрутства на прикладі АТ «Укрзалізниця». *Економіка і управління: збірник наукових праць*. 2023. №53. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/80>
25. Марусяк Н.Л. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
26. Мойса Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023. №7.  
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>

27. Нагорний, П., Базюк, Д. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*, (2023). (1 (01), 44-49. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-8>

28. Офіційний сайт молочної компанії «Галичина». URL:  
<https://galychyna.com.ua>

29. Нечипоренко А., Костікова К. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1(11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>

30. Олійник Л. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник ХНУ. Серія: «Економічні науки»* №3, 2022. С.192-198.

31. Орловська, Ю. В., Ількова, Ю. Розвиток інституту банкрутства в Україні. *Економічний простір*, 2019. №152, 93-103.  
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-8>

32. Петрищенко Н., Ажаман І., Євдокімова О. Економічна діагностика та інформаційний потенціал підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №2. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2\(16\)-179-189](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2(16)-179-189)

33. Погребняк А., Кліщ К. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2023. №25. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278601>

34. Поляков Р.Б. Принцип всеспільності як основоположний (базисний) принцип відносин банкрутства (неплатоспроможності). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №10. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/47>

35. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1. С. 31–35. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf)
36. Рахматіллаєва К., Пуртов В. Процесний підхід до управління ризиками. *Наукові перспективи*. 2023. №5. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-462-473](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-462-473)
37. Сень О., Коваленко М., Книш В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-19>
38. Скиба М. Інноваційний потенціал: розвиток науково-категоріального апарату інноваційної економіки. *Економічні горизонти*. 2020. №1(8). С. 63–76. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(8\).2019.175426](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(8).2019.175426)
39. Солоненко Ю.В., Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. *Фінансовий простір*. №4 (44). С. 136-145.
40. Стан економіки та перспективи її відновлення у 2023 р. *Аналітична доповідь Центру Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/18/2023-MATRA-I-KVARTAL-8.pdf>
41. Трегубов О.С., Солоненко Ю.В., Андроник О.Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. 2022. №2 (46). С. 240–249.
42. Управління ризиками компанії: методологія та практичні аспекти: веб-сайт. URL: <https://kolo.news/category/biznes/33116>
43. Управління ризиками у проекті: веб-сайт. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/>
44. Цветкова К. Нововведення у процедурі банкрутства: що змінилось у 2023 році. *Економічна правда*. 21.07.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/21/702469/>



45. Чемчикаленко Р.А., Сукрушева Г.О., Ткаченко А.Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 350–354. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27\\_2019\\_ukr/56.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf)

46. Чорна Ю.В. Світові системи банкрутства: господарсько-правовий аспект. Дисертація на здобуття наукового ступеня к.ю.н. 12.00.04. 2018 р. URL: [http://www.iepd.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/01/%90%22%90\\_%90%F6%90%90%90%F7%90\\_%90%B3%90%C5%90%F4\\_%90%90](http://www.iepd.kiev.ua/wp-content/uploads/2017/01/%90%22%90_%90%F6%90%90%90%F7%90_%90%B3%90%C5%90%F4_%90%90)

47. Швидка Т.І. Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації: монографія. Харків: Право, 2020. 376 с.

48. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 173–180. [http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_3/35.pdf](http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf)

49. Kvasnytska R., Dotsenko I., Matviychuk L., Oliinyk L. Organization of Management of Moral Risks of Banking Activity in a Modern Business Environment. *ICBT 2021: Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology. Lecture Notes in Networks and Systems*, 2023. vol 487. pp 243–249. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5_18)

50. Petrunenko I., Kozlovskiy S., Bolhov V., Akhnovska I. Lavrov R., Bolgarova N. Civilizational Cycles and Economic Development in the Context of Technological Transitions and Global Pandemics», *Montenegrin Journal of Economics*, 2022. Vol. 18, No. 4, pp. 191-202. <https://mnje.com/sites/mnje.com/files/v18n4/191-202 - Kozlowsky et al..pdf>