

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 338.2:655

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 09 » _____ грудня _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра

за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент і бізнес-адміністрування»

спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Формування системи антикризового управління
поліграфічним підприємством»**

Виконала:

Студентка 2-го курсу, групи УВ-11мп
КАЛАШНЬОВА Дарина Володимирівна _____

Науковий керівник:

Доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. КВАСКО Алла Володимирівна _____

Рецензент:

Доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц. ПИСАРЕНКО Наталія Леонідівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 03 » _____ грудня _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

КАЛАШНЬОВІЙ ДАРИНІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема дисертації «Формування системи антикризового управління поліграфічним підприємством»,

науковий керівник дисертації Кваско Алла Володимирівна, д.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року № 4143-с.

2. Строк подання студентом дисертації 02 грудня 2022 року.

3. Об'єкт дослідження: система антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних положень формування системи антикризового управління поліграфічним підприємством.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути поняття, механізм та тенденції розвитку антикризового управління;
- визначити концепція стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства;
- узагальнити методологічні підходи до оцінки системи антикризового управління;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати діяльність ТОВ «БВІ-ПРИНТ» на ринку надання поліграфічних послуг;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «БВІ-ПРИНТ»;
- оцінити ефективність антикризового управління у ТОВ «БВІ-ПРИНТ»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити механізм адаптації діяльності підприємства до кризових умов зовнішнього середовища;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ «БВІ-ПРИНТ»;
- оцінити ефективність впровадження комплексу антикризових рішень на досліджуваному підприємстві.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) види антикризового управління;
- 2) показники діяльності ТОВ «БВІ-ПРИНТ»;
- 3) структура майна і джерел фінансування ТОВ «БВІ-ПРИНТ»;
- 4) показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «БВІ-ПРИНТ»;
- 5) результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за зарубіжними методиками;
- 6) результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за вітчизняними методиками
- 7) динаміка кількості суб'єктів, які займалися поліграфічною діяльністю;
- 8) модель антикризового управління;
- 9) структурно-логічна модель забезпечення якості системи управління підприємством за допомогою процесу контролінгу;
- 10) оцінка ймовірності банкрутства за результатами удосконалення антикризового управління.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

8. Дата видачі завдання: 03 грудня 2021 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	01.11.2021- 28.02.2022	
2.	Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу	01.03.2022- 01.04.2022	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства	02.04.2022- 15.09.2022	
4.	Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики	16.09.2022- 02.10.2022	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2022- 24.10.2022	
6.	Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження	25.10.2022- 31.10.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022- 07.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	08.11.2022- 19.11.2022	

Студент

Дарина КАЛАШНЬОВА

Науковий керівник

Алла КВАСКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування системи антикризового управління поліграфічним підприємством» містить 115 сторінки, 19 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

Актуальність теми дослідження. На макrorівні елементи економічної кризи проявляються у низькому рівні конкурентоспроможності, збитковості діяльності, низькій її рентабельності, дефіциті обігових коштів та неплатоспроможності підприємства тощо. Антикризове управління підприємствами дозволяє зі значно меншими втратами зустрічати чергові економічні кризи ринкової економіки, які через її загальне поширення стають постійними і періодично повторюваними в майбутньому. Саме тому питання протидії кризовим явищам та ефективності антикризового менеджменту є актуальними в сучасних умовах.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління поліграфічним підприємством та підвищення ефективності антикризових заходів в умовах невизначеності.

Відповідно до вказаної мети, було поставлено і вирішено наступні **завдання**: досліджено поняття, механізм та тенденції розвитку антикризового управління; досліджено концепцію стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства; розглянуто методологічні підходи до оцінки системи антикризового управління; проведено аналіз ринку надання поліграфічних послуг, на якому функціонує досліджуване підприємство; проведено загальний аналіз ефективності функціонування ТОВ «БВІ-ПРИНТ»; проаналізовано фінансовий стан підприємства; оцінено ефективність антикризового управління у ТОВ «БВІ-ПРИНТ»; розроблено механізм адаптації діяльності поліграфічного підприємства до кризових умов зовнішнього середовища; обґрунтовано комплекс антикризових управлінських рішень для ТОВ «БВІ-ПРИНТ»; здійснено оцінку ефективності його впровадження на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає система антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень формування системи антикризового управління поліграфічним підприємством.

Методи дослідження. В процесі виконання дисертаційної роботи було використано загальні та специфічні методи дослідження, зокрема: системний підхід та логічний аналіз (для визначення сутності антикризового управління, стратегій планування поведінки підприємства та методів оцінки системи антикризового управління); методи аналітичного групування, порівняння, індексний та графічний методи, експрес-діагностики (при дослідженні тенденцій розвитку галузевого ринку, аналізі фінансово-економічного стану підприємств та ймовірності його банкрутства); узагальнення та синтезу (для розробки рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління); а також пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Практичне значення полягає у тому, що у роботі містяться рекомендації щодо формування механізму адаптації діяльності підприємства до кризових умов зовнішнього середовища із повноцінним обґрунтуванням таких рішень, виконання яких може покращення положення ТОВ «БВІ-ПРИНТ» на ринку надання поліграфічних послуг.

Ключові слова: антикризове управління, криза, фінансовий стан, ймовірність банкрутства, антикризові заходи, контролінг.

ABSTRACT

The master's thesis on the topic: "Formation of the anti-crisis management system of the printing enterprise" contains 115 pages, 19 tables, 10 figures. The list of links includes 62 names.

Relevance of the research topic. At the macro level, the elements of the economic crisis are manifested in a low level of competitiveness, loss of activity, low profitability, shortage of working capital and insolvency of the enterprise, etc. Anti-crisis management of enterprises allows to meet the next economic crises of the market economy with much smaller losses, which due to its general spread become permanent and periodically repeated in the future. That is why the issues of combating crisis phenomena and the effectiveness of anti-crisis management are relevant in modern conditions.

The purpose of this work is to substantiate the theoretical and methodological provisions and practical recommendations regarding the formation of a system of anti-crisis management of a printing company and increasing the effectiveness of anti-crisis measures in conditions of uncertainty.

In accordance with the specified goal, the following **tasks** were set and solved: the concept, mechanism and trends of the development of anti-crisis management were investigated; the concept of strategic planning of the anti-crisis economic behavior of the enterprise was investigated; methodological approaches to the evaluation of the anti-crisis management system are considered; an analysis of the market for the provision of printing services, on which the investigated enterprise operates, was carried out; a general analysis of the effectiveness of the functioning of LLC "BVI-PRINT" was carried out; the financial condition of the enterprise was analyzed; the effectiveness of anti-crisis management at LLC "BVI-PRINT" was evaluated; a mechanism for adapting the activities of the printing enterprise to the crisis conditions of the external environment was developed; the complex of anti-crisis management solutions for LLC "BVI-PRINT" is substantiated; the effectiveness of its implementation at the enterprise was evaluated.

The object of the research is the anti-crisis management system of the enterprise in modern conditions.

The subject of the study is a set of theoretical, methodical and practical provisions for the formation of the anti-crisis management system of the printing enterprise.

Research methods. In the course of the dissertation work, general and specific research methods were used, in particular: systemic approach and logical analysis (to determine the essence of anti-crisis management, strategies for planning the behavior of the enterprise and methods of evaluating the anti-crisis management system); methods of analytical grouping, comparison, index and graphic methods, express diagnostics (when researching trends in the development of the industry market, analyzing the financial and economic condition of enterprises and the probability of their bankruptcy); generalization and synthesis (for the development of recommendations for improving the anti-crisis management system); as well as the Microsoft Excel application package.

The practical significance is that the work contains recommendations for the formation of a mechanism for adapting the company's activities to the crisis conditions of the external environment with a full justification of such decisions, the implementation of which can improve the position of LLC "BVI-PRINT" in the market of printing services.

Key words: anti-crisis management, crisis, financial condition, probability of bankruptcy, anti-crisis measures, controlling.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	14
1.1. Антикризове управління: поняття, механізм та тенденції розвитку	14
1.2. Концепція стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства	25
1.3. Методологічні підходи до оцінки системи антикризового управління	33
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «БВІ-ПРИНТ»	40
2.1. Загальна характеристика ТОВ «БВІ-ПРИНТ» та основних показників його діяльності	40
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «БВІ-ПРИНТ»	49
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління ТОВ «БВІ-ПРИНТ»	64
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	71
3.1. Розробка механізму адаптації діяльності підприємства до кризових умов зовнішнього середовища	71
3.2. Обґрунтування комплексу щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ «БВІ-ПРИНТ»	86
3.3. Оцінка ефективності впровадження комплексу антикризових рішень у ТОВ «БВІ-ПРИНТ»	95
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність теми. Існуюча на сьогоднішній день світова економічна криза дозволяє дещо інакше оцінити та обговорити опубліковані раніше результати досліджень з антикризового управління підприємствами. Це дозволяє зі значно меншими втратами зустрічати чергові економічні кризи ринкової економіки, які через її загальне поширення стануть постійними і періодично повторюються в майбутньому. Кризові ситуації істотно впливають на технологічні процеси виробництва, що, своєю чергою, відбивається на кількості скидів, викидів і твердих відходів, які негативно впливають стан навколишнього природного середовища.

Серед факторів, що визначили розвиток міжнародної економічної кризи, слід зазначити те, що вся світова економіка, повністю орієнтована на технічний прогрес, породила монстра, який захитався у зв'язку зі світовим надвиробництвом технічних засобів аналогічних за своєю сутністю та функціоналом, що порушило ринкову рівновагу у бік перевищення пропозиції над попитом. Однак, навіть у цих умовах у фінансовій діяльності конкретних підприємств є резерви, своєчасне підключення яких дозволить уникнути багатьох неприємностей від кризових ситуацій, що виникають регіонального і глобального характеру.

Фінансова діяльність підприємств із реалізації продукції становить суттєвий прогностичний інтерес, а застосовувані методи не враховують деякі особливості. У реальних умовах роботи підприємств, зважаючи на ефект кредиторської та дебіторської заборгованостей, спостерігається коливальний процес, що обумовлюється нерівномірністю надходження коштів, що може створювати як галузеві, так і ширші кризові ситуації.

Відмітимо, що питання антикризового менеджменту або ж інакшими словами антикризового управління неодноразово досліджувалося як національними, так зарубіжними науковцями. У різних аспектах та із різного

кута зору свої роботи даному питанню присвятили Ю.Є. Гайворонська, А.С. Гальчинський, Є.О. Григоренко, Л.М. Каліна, М.І. Пірен, Г.І. Ханов, А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова, А.М. Штангрет та інші.

Аналіз управлінської діяльності на підприємствах та застосування різних методів її поліпшення є одним із провідних компонентів підготовки до майбутніх криз. Підвищення ефективності аналітичної роботи, безумовно, є необхідною умовою вдосконалення антикризового управління. В антикризовому управлінні найбільш важливими та поширеними є проблеми розпізнавання передкризових ситуацій.

Саме тому, доцільним і надважливим є розгляд антикризового управління в період невизначеності, особливо задля підвищення ефективності діяльності суб'єкту господарювання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію виконано КПП ім. Ігор Сікорського відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств. Результати проведеного дослідження є частиною наукової теми: «Управління розвитком інноваційного підприємництва в умовах неоіндустріальної економіки» (№ ДР 0118U100598).

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління поліграфічним підприємством та підвищення ефективності антикризових заходів в умовах невизначеності.

Відповідно до вказаної мети, було поставлено і вирішено наступні **завдання:**

- досліджено поняття, механізм та тенденції розвитку антикризового управління;
- досліджено концепцію стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства;
- розглянуто методологічні підходи до оцінки системи антикризового управління;

- проведено аналіз ринку надання поліграфічних послуг, на якому функціонує досліджуване підприємство;
- проведено загальний аналіз ефективності функціонування ТОВ «БВІ-ПРИНТ» (КИЇВ);
- проаналізовано фінансовий стан ТОВ «БВІ-ПРИНТ» (КИЇВ);
- оцінено ефективність антикризового управління у ТОВ «БВІ-ПРИНТ»;
- розроблено механізм адаптації діяльності поліграфічного підприємства до кризових умов зовнішнього середовища;
- обґрунтовано комплекс антикризових управлінських рішень для ТОВ «БВІ-ПРИНТ»;
- здійснено оцінку ефективності впровадження комплексу антикризових рішень у ТОВ «БВІ-ПРИНТ».

Об'єктом дослідження виступає система антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень формування системи антикризового управління поліграфічним підприємством.

Методи дослідження. В процесі виконання дисертаційної роботи було використано загальні та специфічні методи дослідження, зокрема: системний підхід та логічний аналіз (для визначення сутності антикризового управління, стратегій планування поведінки підприємства та методів оцінки системи антикризового управління); методи аналітичного групування, порівняння, індексний та графічний методи, експрес-діагностики (при дослідженні тенденцій розвитку галузевого ринку, аналізі фінансово-економічного стану підприємств та ймовірності його банкрутства); узагальнення та синтезу (для розробки рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління); а також пакет прикладних програм Microsoft Excel

Наукова новизна дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні засад формування системи антикризового управління

підприємством та розробці практичних рекомендацій з її удосконалення на поліграфічному підприємстві.

Практичне значення полягає у тому, що у роботі містяться рекомендації щодо формування механізму адаптації діяльності підприємства до кризових умов зовнішнього середовища із повноцінним обґрунтуванням таких рішень, виконання яких може покращення положення ТОВ «БВІ-ПРИНТ» на ринку надання поліграфічних послуг.

Структура роботи. Дана робота складається із вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновку та списку використаних джерел. Загальна обсяг роботи складається із 115 сторінок. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Антикризове управління: поняття, механізм та тенденції розвитку

У різних літературних джерелах вказується, що небезпека настання кризи для підприємства існує завжди, оскільки в управлінні існує ризик циклічного розвитку соціально-економічної системи, і навіть ризик зміни співвідношення керованих і некерованих процесів. У міру накопичення знань йде дискусія про поняття, цілі та завдання антикризового управління підприємством. Управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, методів, нетрадиційних прийомів та введення специфічних механізмів, що реалізуються функціями планування, організації, мотивації, аналізу та контролю, які необхідні для формулювання та досягнення цілей підприємства. Слід зазначити, що у літературних джерелах поняття «антикризове управління» трактується неоднозначно. На ранніх етапах переважала точка зору, згідно з якою під антикризовим управлінням розумілося управління в умовах кризи, що вже настала, з метою ліквідації підприємства, або управління, спрямоване на виведення підприємства з цього стану [1, с.37].

У першому вітчизняному підручнику за редакцією С.Г. Беляєва та В.І. Кошкіна «Теорія та практика антикризового управління» був закріплений підхід до змісту антикризового управління, згідно з яким впровадження системи антикризового управління передбачає вивчення характеру, тенденцій та практики розвитку кризи підприємства, методів діагностики та раннього виявлення її ознак, шляхів та засобів, стратегій та тактики, застосування яких може забезпечити фінансове оздоровлення підприємства. У цьому підручнику антикризове управління сприймається як «сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного

підприємства-боржника і є категорією мікроекономічної, відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні або ліквідації» [1]

У міру накопичення знань та досвіду у сфері антикризового управління стала формуватися позиція, згідно з якою антикризове управління повинно мати яскраво виражену функцію, спрямовану на запобігання банкрутству підприємств, тобто воно має випереджати та запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства, а у стратегічному плані забезпечувати підприємству тривалого збереження та зміцнення конкурентного становища [1, с.37-38].

Існують досить різні підходи до визначення сутності та змісту терміну «антикризове управління» відтак доцільним є їх розгляд. Одне із поширених визначень представлено так: «Антикризове управління підприємством є системою принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків».

Відмітимо також і те, що науковці у своїх роботах передбачають, що головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні такого становища підприємства на ринку, при якому з метою запобігання банкрутству та тимчасових труднощів, у тому числі і фінансових, на кожному підприємстві за допомогою використання всіх можливостей сучасного менеджменту розроблено і на практиці може бути реалізована спеціальна програма, що має стратегічний характер, яка «дозволила б залишитися на плаву за будь-яких ринкових колапсів і колізій».

У працях доктора економічних наук, професора Г.Б. Юна дано структуроване визначення, в якому антикризове управління передбачає таке [2, с.53]:

- Попередня діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві.

- Аналіз довкілля та потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку.
- Бізнес-планування підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення підприємства.
- Розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства та системи контролю за їх реалізацією.
- Процедури антикризового управління та контроль за їх проведенням.

Доктор економічних наук, професор Е.М. Коротков стверджує, що антикризове управління - це керований процес запобігання або подолання кризи, що відповідає цілям підприємства та відповідає об'єктивним тенденціям її розвитку, а також - це управління, яке певним чином передбачає небезпеку кризи, що передбачає аналіз її симптомів, заходи щодо зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для подальшого розвитку [2, с.55].

В даний час вважається, що кризи необхідні економічній системі, а метою антикризового управління є не стільки боротьба з кризою, скільки створення умов для того, щоб можливі кризи були м'якшими, проходили спокійніше, не викликали великого ризику.

Таким чином, з урахуванням вищевикладеного, під антикризовим управлінням слід розуміти систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

Антикризове управління як поняття може застосовуватися у широкому та вузькому значенні. У широкому значенні антикризове управління – це системне управління об'єктом господарювання на тому чи іншому рівні економіки під кутом зору протидії кризі. У вузькому значенні антикризове управління - це система організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, що потрапив у стан кризи, що зазвичай виявляється у неплатоспроможності, яка у разі її затяжного непереборного характеру

нейтралізується через процедуру банкрутства. Для антикризового управління у вузькому значенні має значення факт фінансової неспроможності, що регулюється законодавчо.

Головна мета антикризового управління полягає у підтримці фінансової рівноваги підприємства та мінімізації зниження розмірів його ринкової вартості, і досягається за допомогою вирішення завдань, представлених нижче [3].

1. Діагностика та ідентифікація кризи та фінансового стану підприємства Підприємство має постійно проводити моніторинг свого фінансового стану та факторів зовнішнього середовища. На основі цього моніторингу виявляються ранні ознаки розвитку кризи, проводяться діагностика та ідентифікація кризи та фінансового стану. Може застосовуватись прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Це завдання вирішується на всіх стадіях кризового процесу та будь-яких фінансових станах підприємства.

Результатом вирішення завдання є: ідентифікація фінансового стану підприємства, як нормальний, передкризовий або кризовий; характеристика кризи за її класифікаційними ознаками; визначення антикризових механізмів, що відповідають даному фінансовому стану підприємства.

2. Усунення неплатоспроможності підприємства Це найбільш термінове завдання антикризового управління підприємством для будь-якої стадії кризового процесу та будь-якого фінансового стану підприємства. Реалізація цього завдання дозволяє послабити розвиток кризи та отримати запас часу для реалізації інших антикризових заходів. Усунення неплатоспроможності підприємства здійснюється у межах першого етапу фінансової стабілізації підприємства.

3. Відновлення фінансової стійкості підприємства Вирішення цього завдання потребує найбільших зусиль і витрат, що забезпечують реалізацію поетапної структурної перебудови всієї фінансової діяльності підприємства.

При цьому вирішується оптимізація структури капіталу, оборотних активів та грошових потоків, знижується інвестиційна активність підприємства.

4. Запобігання банкрутству та ліквідація підприємства Таке завдання вирішується на стадіях глибокої та катастрофічної (гострої непереборної) кризи. Внутрішні механізми фінансової стабілізації та власні ресурси є недостатніми для подолання кризи. Для запобігання банкрутству та ліквідації підприємства використовується зовнішня санація.

5. Запобігання банкрутству та ліквідація підприємства судовими процедурами банкрутства. Виконання даного завдання відбувається за допомогою таких судових процедур банкрутства: спостереження; фінансове оздоровлення; зовнішнє управління; мирова угода. Позитивним результатом вирішення цього завдання є відновлення платоспроможності підприємства-боржника. Негативний результат виражається судовим рішенням про банкрутство підприємства з організацією конкурсного провадження та ліквідації підприємства.

6. Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства Завдання реалізується закріпленням позитивних результатів виведення підприємства із кризи та стабілізацією якісних структурних перетворень фінансової діяльності у довгостроковій перспективі. Ефективність проведених заходів оцінюється за критерієм мінімізації втрат ринкової вартості підприємства, порівняно з її докризовим рівнем.

У багатьох літературних джерелах функції та завдання антикризового управління ототожнюються, що, з нашого погляду, не зовсім коректно, оскільки завдання визначають напрям управління, а функції відбивають предмет управління і його результат і ефективність. Загалом функції полягають у тому, щоб вживати тих заходів, які призведуть до позитивних результатів напередодні, процесі та після кризової ситуації. Виділяють такі функції: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій, мінімізація втрат та втрачених можливостей, своєчасне прийняття рішень.

У праці І.А. Бланка вказано певні принципи, на яких базується система антикризового управління підприємством, серед них [3, с.103-104]: принцип постійної готовності реагування, принцип превентивності дії, терміновості реагування, адекватності реагування, принцип комплексності прийнятих рішень, альтернативності дій, принцип адаптивності управління, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, принцип оптимальності зовнішньої санації; принцип ефективності. Сутність цих принципів полягає у постійній готовності до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства, незалежно від етапу розвитку, що реалізується за допомогою моніторингу і виявлення ранніх ознак кризи та вжиття заходів нейтралізації всіх чинних причин та факторів, а також їх негативних наслідків. Антикризове управління має володіти високим рівнем гнучкості та здатністю до швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища, при цьому базуватися необхідно переважно на своїх внутрішніх можливостях та на власних фінансових ресурсах. Дуже важливо зіставити ефект антикризових заходів та витрат на їх реалізацію. Усі перелічені вище принципи є основою організації системи антикризового управління [3, с.105].

Антикризове управління, як специфічний вид управлінської діяльності, підлягає оцінці з погляду ефективності, а її розвиток обов'язково має супроводжуватися зростанням потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів та умов їх використання. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризи порівняно з витраченими для цього ресурсами.

У різних літературних джерелах представлені чинники та критерії, що визначають ефективність антикризового управління. На наш погляд, можна виділити серед них основні, необхідні для аналізу та здійснення управління за умов кризи.

Насамперед, необхідно відзначити фактор професіоналізму антикризового управління та спеціальної підготовки, які народжуються в

процесі спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду та розвитку мистецтва управління і відображають особливості управління у критичних ситуаціях. Наступний фактор визначається методологією розробки ризикованих рішень, що визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність та ін., що дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається або проходить. У кризових ситуаціях часто виникає потреба в швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління по ситуаціях, що складаються, адаптації до умов кризи, в цьому полягає фактор оперативності і гнучкості управління. На думку автора, величезний вплив на ефективність антикризового управління має якість стратегії та спеціальних програм антикризового розвитку, потреба у зміні яких завжди можлива у кризових ситуаціях. Такий фактор, як система моніторингу кризових ситуацій є спеціально організованими діями щодо визначення ймовірності та реальності настання кризи, вона необхідна для її своєчасного виявлення та розпізнавання. Не можна не виділити людський фактор, який відображає фактори корпоративності та лідерства, мистецтва управління. Потенціал активної та рішучої поведінки людини в умовах кризи, її зацікавленість у подоланні криз, розуміння витоків та природи кризи, закономірностей її перебігу дозволяють шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні складніших проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосування до ситуацій, що виникають. Вважається, що ефективність антикризового управління важко оцінити в точних розрахункових показниках, але її можна побачити під час аналізу та загальної оцінки управління, його успішності чи прорахунків [4, с.237].

У багатьох літературних джерелах стверджується, що управління підприємством на будь-якому етапі його функціонування має бути антикризовим, тобто здатним прогнозувати, запобігати кризовим ситуаціям та пом'якшувати їх негативні наслідки. У той же час антикризове управління

потребує незвичайних нетрадиційних (а іноді навіть неприйнятних) для нормального стану заходів. Склад та набір таких засобів залежить від конкретних причин та помилок, що призвели до фінансових труднощів на підприємстві. Таким чином, антикризове управління не повинно зводитися тільки до простого підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, розширення або звуження асортиментних ліній, підвищення якості продукції та менеджменту, реструктуризації активів та пасивів підприємства тощо, воно повинно здійснюватися за допомогою системи постійного сканування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на основі економічного аналізу, маркетингових досліджень та стратегічного контролінгу.

Існують різні механізми аналізу економічної стабільності підприємства, що підкріплені відповідними програмами обробки результатів. Вони дозволяють прогнозувати розвиток подій на ринку, приймати оптимальні управлінські рішення та уникати багатьох неприємностей кризового характеру. Також повсюдне впровадження основних ідей механізмів аналізу дозволить заздалегідь виявити фінансову взаємозалежність підприємства та вчасно вжити заходів щодо її зниження.

Аналіз минулих криз та процесів дозволяє зробити висновок про те, що різні кризи зустрічаються навіть в організаціях з найефективнішим управлінням, але не у всіх випадках вони мають негативні наслідки, а в деяких випадках вони бажані та корисні. Безперечно, криза іноді має позитивний характер, але часто, навпаки, вона може перешкоджати досягненню поставлених цілей та задоволенню потреб як особистості, так і організації. У всіх організаціях до криз ставляться вкрай негативно[4, с.238].

Управління перебігом кризи вимагає рішучих дій, ухвалення термінових і навіть ризикованих рішень. Управління соціальною та економічною системою, по суті, завжди має бути антикризовим. Розвиток організації завжди пов'язаний з нерівновагою, конфліктами, кризами,

оскільки саме в такій формі відбувається розвиток соціально-економічних систем.

В даний час антикризове управління має включати заходи щодо виведення підприємства з кризи, профілактику фінансової кризи, процедуру та профілактику банкрутства.

Перед застосуванням механізму антикризового управління підприємства мають провести ретельну оцінку їхнього економічного стану, виявити фактори, що визначають спрямованість перетворень.

У країнах із добре розвиненою ринковою економікою є величезний досвід запобігання та подолання кризових та передкризових ситуацій на різних рівнях. Тому аналіз та вивчення їхнього досвіду дозволить виділити особливості антикризового управління, що й забезпечить міцність становища на ринку та стабільності на економічному, політичному та соціальному рівні.

Для цілісного сприйняття категорії «антикризове управління» доцільно зупинитись основних аспектах його становлення. Нагальна потреба антикризового управління виникла у 1990-х роках у зв'язку із необхідністю оздоровлення економічних суб'єктів господарювання та захисту прав учасників: кредиторів, інвесторів, власників, держави. Антикризове управління розвивалося в умовах перехідної економіки, процесу приватизації, що потребувало модернізації економічних відносин комерційних організацій, що активно утворювались, реструктуризації та адаптації до умов ринку. Необхідність антикризового управління сьогодні визначається непередбачуваним станом економіки, на яку дедалі більше впливають глобальні чинники, рефлексія ринку, що визначають необхідність перегляду та розвитку основних положень антикризового управління [5].

Етапи розвитку та основні види антикризового управління визначалися еволюційним розвитком та становленням ринкової економіки в Україні.

На етапі становлення (1992 - 1998 рр.) антикризове управління пов'язано з арбітражним управлінням - із судовими та позасудовими процедурами банкрутства через механізми досудової санації та

реструктуризації. Основне завдання антикризового управління у цей період - сприяти переходу економіки на ринкові рейки через механізм приватної власності.

Другий період (1998 - 2002 рр.) пов'язаний з удосконаленням законодавства, зокрема у сфері банкрутства, переглядом ролі антикризового менеджменту у розвитку економічних систем. На даному етапі сформувалася ринкова структура, виникла потреба у групі професіоналів антикризового управління, які спеціалізувалися на реалізації справ про банкрутство, арбітражному управлінні, антикризовому консалтингу та супроводі процедур банкрутства. Відбувається розширення сфери антикризового управління від мікрорівня, де його об'єктами виступали суб'єкти господарювання, щодо яких реалізуються справи про банкрутство, до широкого трактування антикризового управління в умовах макросередовища [5].

Третій період (з 2002 р.) пов'язаний із новим вектором розвитку антикризового управління. Фінансово-економічна криза 2008 р. змінила уявлення про антикризовий менеджмент і наочно продемонструвала необхідність постійного антикризового управління, оскільки від загрози криз не застрахований ніхто: економічні системи в сучасному світі тісно взаємопов'язані, порушення одного або кількох з них по ланцюжку відбивається на всіх. Існує спільність процесів виникнення, перебігу та припинення криз у соціально-економічних системах різного рівня – від окремої фірми до економіки країни. Це свідчить про єдність підходів та технологій антикризового управління на різних рівнях економіки.

У сучасній економіці антикризове управління є комплексом заходів, які застосовуються залежно від стану об'єкта управління, зовнішнього середовища, наявних ресурсів і можливостей та інших обставин, які необхідно враховувати. Завдання та види антикризового управління диференціюються залежно від фінансово-економічного стану суб'єкта ринкової економіки, ступеня його фінансової стійкості.

У науковій літературі виділяють такі види антикризового управління [2]:

- попереднє (антиципативне) антикризове управління, яке пов'язане з плануванням антикризових заходів, що розробляються при стійкому фінансово-економічному стані організації ще до виникнення явних кризових ознак розвитку з метою забезпечення сталого функціонування та розвитку організації, продовження її подальшого ефективного розвитку в швидкозмінному навколишньому середовищі;
- превентивне антикризове управління, яке проводиться з метою своєчасного виявлення негативних факторів розвитку та несприятливих змін та недопущення виникнення серйозних проблем на ранніх етапах. Здійснюється через постійний моніторинг фінансового стану, виявлення прихованих загроз, управління за «слабкими» сигналами, розробку способів реагування на несприятливі події, що виникають. Це стратегічне планування та управління безперервністю бізнес-процесів;
- реактивне антикризове управління (або управління під час кризи), яке визначається розробкою та реалізацією антикризової стратегії виживання, забезпечення життєдіяльності, запобігання неспроможності у разі появи явних симптомів неплатоспроможності. Реалізується комплекс заходів щодо відновлення платоспроможності організації-боржника, задоволення вимог кредиторів, захисту від рейдерських захоплень та запобігання порушенню справи про банкрутство;
- реабілітаційне антикризове управління, яке полягає у мінімізації негативних фінансово-економічних та соціальних наслідків кризи, використанні факторів кризи для розвитку та забезпечення фінансової стійкості бізнесу. Криза - це перехідний період, що характеризується зміною об'єкта управління та механізму його функціонування, а отже, необхідно використовувати механізми управління змінами, кризою, її позитивні можливості.

Антикризове управління в сучасному світі є самостійним науковим напрямом і розглядає всі соціально-економічні системи як об'єкти, що самоорганізуються, мають власні життєві цикли і перебувають у процесі безперервного розвитку. Цілі розвитку - вдосконалення виконуваних функцій і адаптація до умов життєдіяльності, що змінюються. Системи, що функціонують у зовнішньому середовищі, схильні до впливу різних факторів: соціальних, економічних та природних, - не всі з яких і не завжди позитивно діють на соціально-економічні системи. Багато вказаних факторів є негативними і можуть не тільки порушити нормальну життєдіяльність, а й призвести до кризи та руйнування системи. Саме ці обставини сприяли зміні розуміння ролі та місця антикризового управління у сучасному житті та зумовили поширення практики антикризового управління на макро- та мезорівнях економіки.

1.2. Концепція стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства

У широкому розумінні під концепцією розуміється система поглядів, пріоритетна думка щодо предмету, процесу. Відокремлене використання методології та основних положень концепцій стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління не дає підприємству можливості виживання та стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі. І хоча дані концепції не суперечать одна одній, вони мають суттєві недоліки та обмеження, які можуть спричиняти не лише втрати доходів та прибутків, але також прямі збитки, банкрутства та припинення діяльності підприємств.

В даний час в економічній літературі концепції стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління підприємством розглядаються окремо, поєднуються лише деякі їх елементи, наприклад, коли розглядаються антикризове планування, антикризові

стратегії, стратегічна поведінка, управління поведінкою. Тому необхідно передусім дати обґрунтоване визначення стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства, яке в сучасній економічній літературі відсутнє. Для цього слід синтезувати елементи запропонованих вище визначень стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління з урахуванням єдиного стратегічного підходу [6, с.164].

Виходячи з аналізу запропонованих в економічній літературі визначень, планування є цілеспрямованою діяльністю з розробки коротко-, середньо- та довгострокових планів розвитку підприємства; стратегічне планування — набір дій з прогнозування, планування та програмування соціально-економічного розвитку та прийняття рішень, узгоджених у процесі розробки та вибору стратегічних цілей підприємства та стратегій їх досягнення; економічна поведінка — процес здійснення цілеспрямованих дій, процедур, заходів та прийняття рішень, що регулює взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем та забезпечення ефективного функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі; антикризове управління - це управління економічною поведінкою підприємства, що реалізується від моменту виникнення кризової ситуації до моменту її ліквідації з метою виживання та нормалізації діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналізуючи елементи даних визначень, слід зазначити, що, по-перше, всі вони розглядають процес здійснення цілеспрямованої діяльності; по-друге, ця діяльність завжди спрямована на виживання та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі; по-третє, у всіх визначеннях маються на увазі дії щодо регулювання взаємодії із зовнішнім середовищем. Однак якщо стратегічне планування передбачає довгострокове цілепокладання та розробку довгострокових стратегій, то планування та антикризове управління припускають діяльність з розробки та реалізації як

довгострокових, так і середньо- та короткострокових планів та дій, а економічна поведінка охоплює весь період існування підприємства.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно розглядати стратегічне планування антикризової економічної поведінки підприємства як його цілеспрямовану діяльність, яка передбачає безперервне здійснення антикризових дій, процедур, заходів та прийняття рішень, що регулюють взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем та забезпечують виживання та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Таке визначення орієнтує економічну поведінку підприємства на формулювання та досягнення цілей, підкреслює безперервність здійснення дії та процедур, розробки антикризових заходів та прийняття рішень, а також вказує на зміст поведінки підприємства у зовнішньому середовищі та враховує головну мету стратегічного планування – забезпечення виживання та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [6, с.165].

Таким чином, стратегічне планування антикризової економічної поведінки взаємопов'язане зі стратегічним плануванням діяльності підприємства, але відрізняється від нього, по-перше, антикризовою спрямованістю, по-друге, безперервністю здійснення дій, процедур, заходів та прийняття рішень. При цьому стратегії антикризової економічної поведінки як результат здійснення її стратегічного планування мають бути не лише розроблені, а й реалізовані.

Концепція стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства на основі поведінкового підходу містить об'єкт, предмет, мету, теоретичну основу, базові категорії, детермінанти, імперативи, принципи, механізми та інструменти [3, с.264].

Об'єктом стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства на основі поведінкового підходу є процес формування та вибору стратегій економічної поведінки підприємства.

Предметом стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства є теоретичні, методологічні та практичні засади

розробки та реалізація антикризових стратегій, планів, програм та прийняття рішень щодо їх реалізації [3].

Значні відмінності у формуванні, виборі та реалізації антикризових стратегій, планів та програм антикризової економічної поведінки підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі, різноманітність факторів, що впливають на ці процеси, які в економічній літературі чітко поділяються на зовнішні та внутрішні, положення системного підходу, який розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, та необхідність адаптації внутрішнього середовища підприємства до вимог зовнішнього середовища, обумовлюють необхідність розмежування зовнішньої та внутрішньої антикризової економічної поведінки підприємства [7].

Зовнішня антикризова економічна поведінка підприємства – це процес здійснення дій, спрямованих на встановлення такої взаємодії з факторами зовнішнього середовища підприємства, що забезпечить йому довгострокове виживання та розвиток у період кризи.

Внутрішня антикризова економічна поведінка підприємства - це процес здійснення дій, спрямованих на пристосування внутрішнього середовища підприємства до вимог зовнішнього середовища для забезпечення формування, вибору та реалізації антикризових стратегій та програм.

Стратегії внутрішньої економічної поведінки підприємства адаптуються до стратегій зовнішньої антикризової економічної поведінки з урахуванням наявного внутрішнього потенціалу, але у будь-якому разі внутрішня економічна поведінка забезпечує реалізацію зовнішнього [8].

Проблеми використання концепцій стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств у сучасних кризових умовах:

- передумови: методологія та основні положення концепцій стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового

управління не дають підприємству можливості виживання та стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі;

- принципи: цілеспрямованість, наскрізне планування, безперервність, збалансованість, інформаційна та методична єдність, науковість, соціальність, адаптивність, ефективність, мінімізація ризику, демократичність, інноваційність, контрольованість, стратегічність, стратегічний динамізм, раціональність, системність тощо;

- категорії: стратегічне планування, економічна поведінка підприємства антикризове управління стратегічне планування антикризової економічної поведінки, зовнішня та внутрішня антикризова економічна поведінка поведінковий підхід до стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства [9, с.224];

- імперативи: виживання підприємства за умов кризи; процеси стратегічного аналізу та планування; адаптація до факторів зовнішнього оточення підприємства; альтернативне цілепокладання та багатокритеріальний вибір антикризових стратегій; формування та вибір моделей економічної поведінки підприємства; забезпечення розробки антикризових планів та програм забезпечення прийняття рішень, спрямованих на реалізацію антикризової економічної поведінки.

Якщо основною метою стратегічного планування діяльності підприємства є забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства у майбутньому, метою планування економічної поведінки підприємства є забезпечення розвитку підприємства у поточному періоді з орієнтацією на досягнення майбутніх цілей, то антикризове управління підприємством з позицій поведінкового підходу передбачає здійснення коригування цілей та розробку антикризових стратегій та планів у всіх напрямках економічної поведінки підприємства [7]. Звідси головною метою стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства є розробка антикризових цілей, стратегій, дій, процедур, заходів та прийняття рішень щодо їх реалізації для

довгострокового виживання та розвитку підприємства у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування антикризової економічної поведінки підприємства є більш складним процесом, ніж стратегічне планування, і охоплюючи всі рівні управління на підприємстві, включає як розробку, так і реалізацію цілей, стратегій, програм, рішень щодо забезпечення виживання та розвитку підприємства у період кризи у зовнішньому середовищі. При цьому зміст, об'єкт, предмет, цілі, орієнтири, рівень ієрархії, масштаби, періоди, завдання планування антикризової економічної поведінки набагато ширші за стратегічне планування діяльності підприємства [10, с.26-27].

Результатом здійснення стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства є сформульовані антикризові цілі, стратегії, програми, рішення, а ефективність його оцінюється загалом за критеріями ефективності економічної поведінки підприємства в умовах кризи.

Виходячи з вищевикладеного, основними детермінантами стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства є: взаємозв'язок із стратегічним плануванням, орієнтація на виживання в період кризи, забезпечення розробки антикризових цілей, стратегій, програм; здійснення безперервного планування економічної поведінки; планування економічної поведінки підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі; забезпечення реалізації антикризових заходів та прийняття рішень; контроль за досягненням антикризових цілей усіх рівнів; використання у процесі планування антикризової економічної поведінки всіх керівників та всього персоналу підприємства; облік у процесі планування всіх видів ресурсів та всього потенціалу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Концепція стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства, що розробляється, об'єднує теоретичний базис існуючих концепцій стратегічного планування, економічної поведінки та

антикризового управління підприємством в єдину концепцію, а також використовує загальнонаукові управлінські підходи: системний (оскільки і саме підприємство і цілі, стратегії, програми, що розробляються) відкриті системи); процесний (оскільки стратегічне планування антикризової економічної поведінки підприємства має бути безперервним процесом); ситуаційний (оскільки антикризові цілі, стратегії, плани, програми постійно коригуються з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства).

При цьому в сучасній економічній літературі немає наукового підходу, який міг би послужити основою концепції стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства, оскільки, як було показано вище, стратегічне планування, як і антикризове управління, не розглядають поведінкові аспекти діяльності підприємства з виживання та забезпечення його розвитку під час кризи [11, с.24]. Тому теоретичною базою концепції стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства має стати новий, поведінковий підхід.

Пропонований поведінковий підхід до стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства — це комплексний науковий підхід, який синтезує поведінкові елементи концепцій стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління в єдину концепцію стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства та дозволяє використовувати як загальнонаукові, так і спеціальні цілей, стратегій, заходів та рішень, спрямованих на довгострокове виживання та розвитку підприємства в умовах кризи.

Аналізуючи принципи концепцій стратегічного планування, економічної поведінки та антикризового управління, слід зазначити, що не всі з них доцільно використовувати в концепції стратегічного планування антикризової економічної поведінки. По-перше, принцип централізації планування стосується лише вищого рівня управління, тоді як антикризове

економічне поведінка передбачає планування на всіх рівнях. По-друге, принципи демократичності та унікальної цінності підприємства з погляду планування економічної поведінки не мають принципового значення, оскільки в основі формування економічної поведінки вже закладено відкритість основних положень стратегічних планів з урахуванням унікальної цінності підприємства та збалансованості інтересів усіх учасників розробки та реалізації планів. По-третє, принцип інтелектуалізації стратегічного процесу, що передбачає використання знань професіоналів-плановиків, не враховує, що економічна поведінка планується на всіх рівнях і в цьому беруть участь не тільки плановики. І, по-четверте, деякі принципи або дублюють один одного, або вже запропоновані в інших концепціях. Це такі принципи, як інноваційність, комп'ютеризація, комплексність, інтенційність, соціальна відповідальність, наукова обґрунтованість [13, с.37-38].

Здійснений аналіз дозволив виділити такі принципи стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства: цілеспрямованість, наскрізне планування, безперервність, збалансованість, інформаційна та методична єдність, науковість, соціальність, адаптивність, ефективність, мінімізація ризику, контрольованість, всеохоплюваність, стратегічність, системність, оптимальність, самостійність, поліфункціональність, автономність інтересів підприємства, інформаційна прозорість, соціальна етичність, послідовність, рання діагностика кризових явищ, терміновість реагування, адекватність реагування, повна реалізація внутрішніх можливостей, диференціація небезпеки, превентивність.

У рамках поведінкового підходу з урахуванням необхідності синтезу трьох розглянутих концепцій на підприємстві у процесі здійснення стратегічного планування його антикризової економічної поведінки мають бути розроблені механізми, використання яких обумовлено [7]:

- Концепцією стратегічного планування;
- Концепцією економічної поведінки;

- Концепцією антикризового управління.

Розроблені механізми мають забезпечити узгодження елементів запропонованої концепції стратегічного планування антикризової економічної поведінки підприємства у єдиному процесі.

1.3. Методологічні підходи до оцінки системи антикризового управління

В першу чергу надаючи оцінку системі антикризового управління доцільно говорити про ефективність. Що ж стосується останньої, то ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Складність представлення результатів її оцінки у розрахункових показниках обумовлює доцільність практичного використання наведених пропозицій автора [17]: оцінювання ефективності на кожному з етапів реалізації антикризового управління. Адже саме за допомогою отриманих результатів оцінки ефективності на кожному етапі можливо сформулювати комплексну оцінку ефективності антикризового плану підприємства, при цьому виявити слабкі місця, прорахунки та сконцентруватися на їх вирішенні.

Оцінити ефективність у точних розрахункових показниках важко, але її слід розпізнавати та враховувати при аналізі та оцінці управління, його успішності чи невдачі [33]. Перш ніж вибудовувати методику оцінки ефективності антикризового управління, доцільно внести деякі пояснення використання характеристик ефективності управління. У літературі під категорією «ефективність управління» часто розуміється його економічна ефективність [33], що не зовсім правильно, оскільки у разі комплексного підходу до оцінки ефективності слід врахувати та інші її складові, наприклад адаптивність, керованість, стійкість, економічність тощо. [33]. Всі ці показники характерні для ефективного антикризового управління,

заснованого на раціональних принципах його організації, і виступатимуть як критерії ефективності управління.

1. Принцип відповідності результатів мети діяльності. 2. Принцип оптимальності орієнтації на результат. 3. Принцип адекватності реагування та випереджувальної дії. 4. Принцип постійної готовності до змін та терміновості реагування. 5. Принцип інноваційного розвитку. 6. Принцип науковості. 7. Принцип системності та комплексності прийнятих рішень. 8. Принцип соціальної ефективності. 9. Принцип пріоритетності використання власних ресурсів та економічності. 10. Принцип професіоналізму.

Ефективність антикризового управління, заснованого на виконанні зазначених принципів, оцінюється за допомогою наступних критеріїв ефективності [34]:

1. Результативність та фінансова ефективність 2. Стійкість та адаптивність 3. Інновативність та інноваційна ефективність 4. Раціональність організаційної структури, керованість та соціальна ефективність 5. Ефективність управління та його економічність

На першому етапі (підготовчому) здійснюється низка процедур щодо підготовки до оцінки ефективності антикризового управління. Зокрема, необхідно встановити періодичність оцінки ефективності антикризового управління, створити спеціалізовану робочу групу, визначити інші необхідні ресурси для проведення оцінки, зібрати всю необхідну інформацію (у внутрішній та зовнішній середовищі), оцінити достатність та достовірність отриманої інформації, а також зробити попередній висновок про стан підприємства. Так як підприємство в системі антикризового управління є одночасно і суб'єктом та об'єктом антикризових процедур, підготовчий етап дуже важливий з точки зору визначення та аналізу кризових передумов, що виростають як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища підприємства.

Розрахунково-аналітичний етап пов'язаний безпосередньо з аналізом ефективності антикризового управління підприємством. Методика містить

близько п'ятдесяти кількісних та якісних показників, об'єднаних за допомогою п'яти критеріїв ефективності.

Показники, що використовуються на розрахунково-аналітичному етапі методики оцінки ефективності в поточному періоді при проведенні оцінки, присвоюються показникам виходячи з критеріальних значень показників, тенденції їх зміни та експертних оцінок, отриманих при опитуванні співробітників підприємства.

Таким чином, може бути розрахована підсумкова оцінка ефективності кожної групи критеріїв і підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (максимальне значення якої досягає п'яти балів).

Аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності системи антикризового управління органічно вписується у параметри загальних принципів оцінки ефективності інститутів Х-Економік. При цьому найбільш адекватним підходом, на наш погляд, є підхід до оцінки ефективності інституційної системи антикризового управління, що ґрунтується на оцінці якості інституту, що включає складову оцінку його економічної ефективності. Крім того, пропонується підхід найбільшою мірою відображає цілі та функції інституційної системи антикризового управління, тому що в рамках цієї системи завжди є елементом домінування тієї чи іншої мети антикризового інституту на даній фазі економічного циклу [14].

Неоціненне значення на формування методологічних основ оцінки ефективності функціонування системи антикризового управління надають дослідження у галузі теорії штучного інтелекту та інформації, експертних систем, теорії ігор, ймовірностей та статистичних рішень, математичної статистики, статистичної теорії розпізнавання.

Тому, незважаючи на глибокі дослідження в галузі математичної логіки, статистичного та інформаційного моделювання цих досліджень в економіці виявляються об'єктивні складнощі з алгоритмізацією та програмуванням процесів розпізнавання ознак системи антикризового управління.

Зазначені складнощі пов'язані, передусім, з обмеженістю «лінійного характеру» формалізації при побудові моделей, оскільки модель правдоподібно відображає логічний зв'язок ознак об'єкта, їхнє інформаційне значення, але не здатне до адекватної репрезентації його смислових зв'язків.

Результати проведених досліджень свідчать, що методологічні підходи до оцінки ефективності системи антикризового управління передбачають такі основні засади її побудови [15, с.93-94]:

- встановлення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів;
- виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими;
- визначення допустимих відхилень від базових показників;
- розробка методики формування норм як базові показники.

Методологічно виправданою можна визнати думку А.А. Аузана про те, що в рамках процесів інституціоналізації все, що відбувається всередині підприємства, суттєво для розуміння того, яким чином і за якими законами та правилами відбувається розподіл ресурсів за його межами. Це припущення розширює системний економічний зміст загального інституційного підходу до розуміння процесів антикризового управління. При такому підході безпосередньо криза детермінує антикризове управління як систему діяльності конкретних інституційних форм, що характеризуються інституційними ознаками та показниками, що існують у динаміці, оскільки змінюється часова основа та критерії прийняття рішень в умовах реалізації антикризової програми [16].

Розглянемо застосування деяких положень теорії інформації щодо визначення цінності результатів в антикризовому управлінні. Як міра вимірювання кількості інформації спочатку використовуємо синтаксичну міру інформації. Інші заходи виміру інформації, як буде показано нижче, знайдуть своє застосування в оцінці цінності її інституційних ознак.

Припустимо, що є деяка система прогнозованих станів інституційної системи антикризового управління, що включає n станів. Використовуючи

дані результатів обробки інформації, визначаємо статистичну ймовірність появи даного стану результативності інституційної системи R_i , а апіорну ймовірність даного інституту позначимо $P(R_i)$. Невизначеність системи можливих результатів функціонування інституційної системи оцінюється за величиною ентропії:

$$U(R) = -\sum P(R_i) \times \log_2 P(R_i), \text{ де}$$

$U(R)$ - ентропія результатів функціонування інституційної системи;

$P(R_i)$ - апіорна ймовірність результату функціонування конкретного інституту системи;

$\log_2 P(R_i)$ - логарифм при застосуванні другої величини $P(R_i)$.

Доцільним при цьому є припущення, що максимальна ентропія має інституційні системи, що об'єднують рівноймовірними результатами їх діяльності. Ентропія такої інституціональної системи, що складається з рівноймовірних станів, може бути визначена як:

$$U(R) = -\sum P(R_i) \times \log_2 P(R_i) = \sum 1/n \times \log_2 1/n = \log_2 n$$

Наприклад, у разі рівноймовірнісних результатів функціонування інституційних систем в умовах кризи та відповідно до типології криз, при величині $n = 20$, величина ентропії такої інституційної системи дорівнюватиме 4,34.

Величина ентропії інституційної системи антикризового управління скорочуватиметься при вступі до неї певного обсягу нової чи додаткової інформації як внутрішнього, і зовнішнього характеру. При цьому, величина інформації, що надходить, можна порівняти з різницею ентропії інституційної системи [17].

Проте, варто відмітити, що такий підхід до оцінки антикризового управління на наш погляд є надскладним та недоречним. Безумовно, він здатен дати більше інформації, проте на сьогоднішній день таким складним математичним розрахункам піддають далеко не все.

Більшість загальновідомих методик оцінки системи антикризового управління засновані на поглибленому аналізі фінансово стану підприємства

та виявленні ознак неплатоспроможності підприємств. Діагностика фінансової підсистеми передбачає використання вертикального і горизонтального аналізу, коефіцієнтного методу аналізу фінансової звітності та статистичних даних (аналіз майна і джерел його формування, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності підприємства, рентабельності його діяльності). Оцінка системи антикризового управління відбувається також на основі діагностики ймовірності банкрутства, де виділяють кількісний та якісний підходи. Кількісний базується на фінансових показниках і до них відносяться моделі Е. Альтмана, Ліса, Бівера, О.О. Терещенка, В.П. Мартиненка тощо. Якісний підхід передбачає використання експертних методів (методів бальної оцінки).

В першу чергу надаючи оцінку системі антикризового управління доцільно говорити про ефективність. Що ж стосується останньої, то ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Складність представлення результатів її оцінки у розрахункових показниках обумовлює доцільність практичного використання наведених пропозицій автора [17]: оцінювання ефективності на кожному з етапів реалізації антикризового управління. Адже саме за допомогою отриманих результатів оцінки ефективності на кожному етапі можливо сформулювати комплексну оцінку ефективності антикризового плану підприємства, при цьому виявити слабкі місця, прорахунки та сконцентруватися на їх вирішенні.

Висновки по розділу 1

Проведене дослідження показало, що саме необхідність уникнення кризи або негативних її наслідків зумовлює впровадження на підприємстві антикризового управління. Саме поняття «антикризове управління» розглядається в як в широкому, так і у вузькому значенні. Перше пов'язано з

системністю управління об'єктом господарювання на певному рівні економіки, а друге – безпосередньо з системою організаційно-управлінських заходів відносно окремого підприємства., що зазнало впливу кризи. Можна також говорити і про різні площини розгляду даного поняття – попередження настання кризи, управління під час кризи та застосування методів і заходів для подолання її наслідків.

В підсумку, під антикризовим управлінням слід розуміти систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

Встановлено, що основна увага в системі антикризового управління приділяється використанню механізмів фінансової стабілізації, які дозволяють знизити залежність підприємства від позикового капіталу та покращити умови для його економічного розвитку.

Запровадження механізмів антикризового управління покликане з одного боку покращити гнучкість і рівень адаптації підприємства до впливу зовнішнього середовища, а з іншого – підвищити його стійкість та ефективність використання фінансових ресурсів та стабілізувати бізнес-процеси.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «БВІ-ПРИНТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «БВІ-ПРИНТ» та основних показників його діяльності

Компанія БВІ-ПРИНТ являється досвідченим представником на ринку поліграфії. Сама компанія може похизуватися своїм 25 річним досвідом, неймовірною кількістю нагород та успішно виконаних проєктів.

Саме ж БВІ-ПРИНТ було зареєстровано в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України 08.08.2013 Голуб'євим Глібом Олеговичем під унікальним кодом 38804865.

Щодо видів діяльності у відповідності до даних Єдиного державного реєстру підприємств та організацій, то основним зазначений КВЕД - 18.12 Друкування іншої продукції.

Що ж стосується інших видів діяльності, то такими є:

- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 58.19 Інші види видавничої діяльності
- 73.11 Рекламні агентства
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Проте, види економічної діяльності не розкривають повністю сутність усіх послуг, які надає компанія, а відтак доцільним є окреме їх зазначення. Отож, компанія БВІ-ПРИНТ надає наступні послуги своїм клієнтам:

- Розробка дизайну та друк: бірок, бланків, блокнотів, брошур, буклетів, візитівок, грамот, щоденників, планувальників, календарів, каталогів, книг, конвертів, листівок, меню, наклейок;

- Розробка дизайну, виробництво та друк пакетів, папок;

Юридична адреса БВІ-ПРИНТ - 03083, м. Київ, Голосіївський район, ВУЛИЦЯ ПИРОГІВСЬКИЙ ШЛЯХ, будинок 34 Ж. За даною адресою здійснюється й все виробництво компанії.

Фактична адреса, за якою знаходиться офіс та власне й адміністрація – 04080, м. Київ, вул. Юрківська 40/5

Як відмічає на своєму сайті сама компанія, поліграфія – це незамінний супутник будь-якого бізнесу. Поліграфічна продукція - це незамінна складова у житті кожного офісу та будь-якого підприємства. Це те, з чим кожен з нас стикається щодня: чи це книга в гарній палітурці, щоденник з логотипом компанії, візитівка для ділового партнера чи меню в ресторані — всюди нас оточує друкована продукція. Основна її перевага в тому, що при порівняно невеликих витратах можна заявити про свій бізнес, подати свою фірму в найвигіднішому світлі, а також отримати корисні, потрібні в щоденній роботі речі. Виготовлення поліграфічної продукції «БВІ-ПРИНТ» — це творчий процес, до якого залучені професіонали своєї справи. Компанія переконує в тому, що вони цінують кожного клієнта, підходять до замовлень індивідуально, спонукаючи приходити за послугами компанії знову.

Організаційно-правовою формою ведення господарської діяльності «БВІ-ПРИНТ» є Товариство з обмеженою відповідальністю. Воно є комерційною організацією, засновником якої виступає одна або кілька фізичних або юридичних осіб, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства та ризик збитків у межах лише внесених ними вкладів[18].

Відмітимо, що вищим органом ТОВ «БВІ-ПРИНТ» є Загальні збори учасників, які скликаються не рідше одного разу на рік. Проте, враховуючи, що станом на сьогоднішній день Товариство має єдиного учасника, потреб у загальних зборах не існує, а усі рішення виносяться єдиним учасником по мірі їх необхідності.

Рішеннями учасника Товариства визначаються основні напрямки його діяльності; затверджуються плани роботи та звіти про їх виконання;

схвалюють зміни та доповнення до Статуту; обирають і звільняють членів Наглядової ради, Голову Наглядової ради, членів Ревізійної комісії та інші питання затверджені у Статуті товариства. У період між рішеннями учасника, керівництво за діяльністю товариства здійснює Директор.

Директор підприємства приймає на роботу та звільняє працівників підприємства відповідно до Кодексу законів про працю; застосовує до працівників заходи заохочення та накладає стягнення; укладає та підписує договори та угоди; організовує ведення бухгалтерського обліку та звітності Підприємства; подає на затвердження засновника річний звіт та баланс підприємства; видає довіреності; відкриває в банківських установах України поточні рахунки; здійснює іншу діяльність для досягнення мети підприємства в межах своєї компетенції.

Для здійснення контролю за дотриманням вимог Статуту, виконанням рішень Загальних зборів акціонерів, за фінансовою та господарською діяльністю товариства створюється та діє Ревізійна комісія, яка обирається Загальними зборами акціонерів терміном на 5 років у складі двох осіб. Ревізійна комісія складає висновки за річними звітами та балансами і подає їх Загальним зборам акціонерів для затвердження.

Регулювання полягає у постійному узгодженні різних процесів управління, дій різних виконавців у часі та просторі при досягненні мети. Основне призначення – відтворення впорядкованості системи в умовах, що постійно змінюються, на новому рівні.

Система управління організації і її організаційна структура є взаємопов'язаними. Організаційна структура повинна відповідати планам компанії і цільовим орієнтирам концепції її управління.

Організаційна структура ТОВ «БВІ-ПРИНТ» представлена на рис. 2.1.

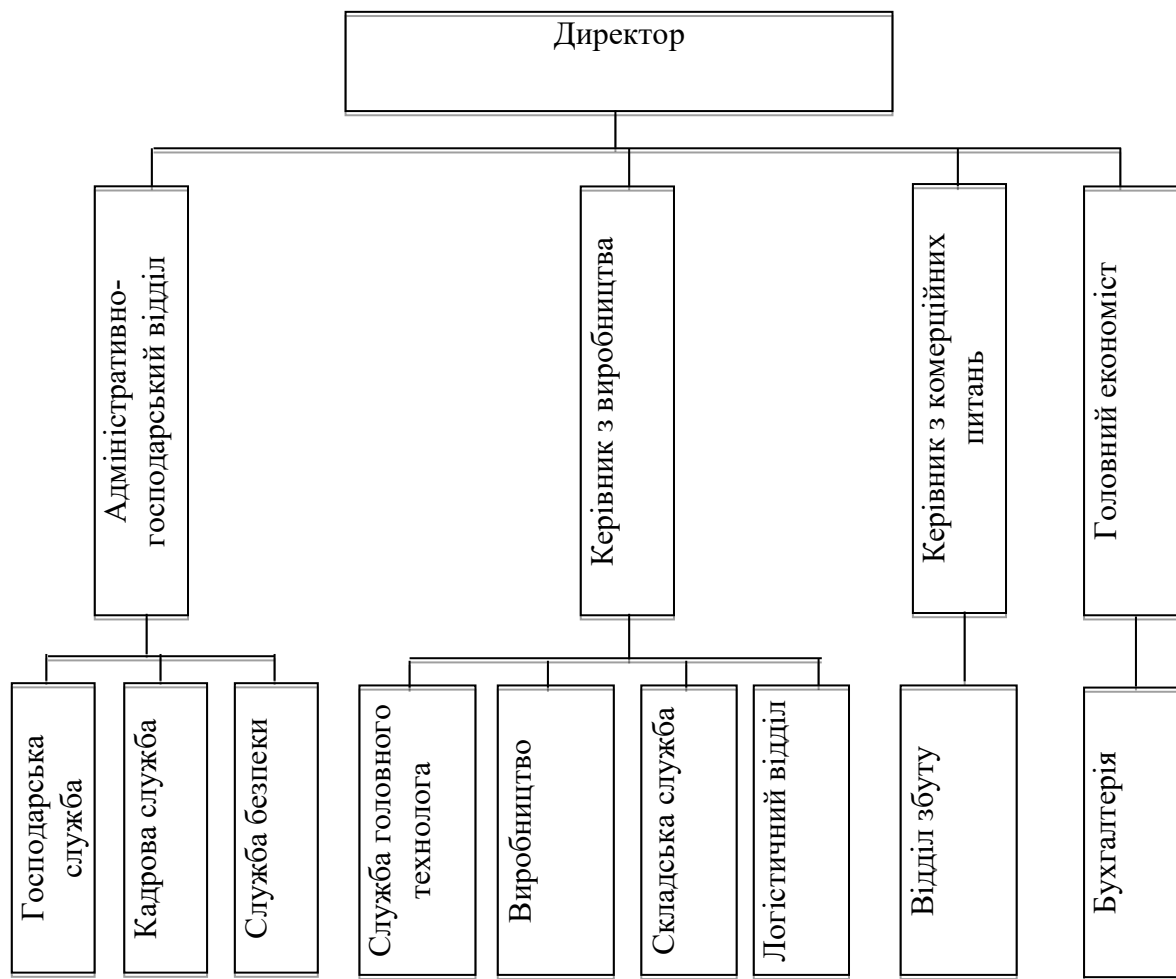


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БВІ-ПРИНТ»

Управління здійснюється відповідно до його Статуту і являє собою лінійно-функціональну організаційну структуру, оскільки містить як елементи лінійного підпорядкування, так і функціональні підрозділи.

Ключовими відділами адміністративного блоку є адміністративно-господарський відділ (включає 4 особи), відділ збуту (включає 2 особи: менеджер комерційної служби і збуту, комерційний керівник), фінансовий відділ (бухгалтер, головний економіст). До складу виробничого блоку входять служба головного технолога, логістичний відділ, складська служба і безпосередньо виробництво.

Варто відмітити, що в загальну структуру представлену на Рис.2.1. не входить юридичний відділ в особі одноосібного юриста підприємства. Даний

відділ відіграє ключову роль на підприємстві, оскільки жоден із документів не може бути введений в дію без відома та погодження юриста. Фактично, юрист, являється самостійним органом та хоч і приймається на роботу Директором, проте в структурі управління не має ні підпорядкованих осіб, ні підпорядкованості якомусь із органів чи відділів.

Серед переваг організаційної структури управління для поліграфічного підприємства можна виділити:

- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних із плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням та ін. Лінійний керівник виконує функції координатора, що виключає суперечності у висновках та розпорядженнях;
- лінійний керівник є єдиним керівником для кожного з працівників. Як наслідок – сильніша мотивація та відсутність можливості уникнути виконання своїх обов'язків.

До негативних факторів можна віднести відсутність корпоративного кодексу і єдиного регламенту поведінки співробітників підприємства.

Робота з персоналом будується на підставі Положення про регламентуючі документи по персоналу. Всі положення і документи по роботі з персоналом, розроблені на підставі даного положення та обов'язкові до виконання.

У ТОВ «БВІ-ПРИНТ» використовуються такі методи управління:

- економічні (планування обсягів виробництва та витрат на певний період часу; самоокупність, адже ТОВ «БВІ-ПРИНТ» функціонує за рахунок власних коштів; система матеріального стимулювання);
- організаційно-розпорядчі, які покликані забезпечувати ефективну діяльність системи управління на основі її наукової організації;
- соціально-психологічні (для підтримки здорового клімату в колективі товариства).

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за 2019-2021 рр., їх абсолютна і відносна зміна наведені у таблиці 2.1.

Розрахунки зроблені на підставі фінансової звітності підприємства (балансу та звіту про фінансові результати), представленої у додатках А, Б та В.

Таблиця 2.1 - Динаміка техніко-економічних показників діяльності
ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за 2019-2021 роки

№ пп	Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					абс	%	абс	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис.грн	25370,6	18098,5	18105,4	-7272,1	-28,66	6,9	0,04
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	21831,4	14735,7	13902,6	-7095,7	-32,50	-833,1	-5,65
3	Валовий прибуток (збиток) тис. грн.	3539,2	3362,8	4202,8	-176,4	-4,98	840	24,98
4	Інші операційні витрати, тис. грн.	2564,7	3069,5	3942,5	504,8	19,68	873	28,44
5	Повні витрати на виробництво і реалізацію послуг, тис. грн	24396,1	17805,2	17845,1	-6590,9	-27,02	39,9	0,22
6	Інші операційні доходи, тис. грн.			20,4			20,4	100,00
7	Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	974,5	293,3	280,7	-681,2	-69,90	-12,6	-4,30
8	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	974,5	293,3	280,7	-681,2	-69,90	-12,6	-4,30
9	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	799,1	240,5	230,2	-558,6	-69,90	-10,3	-4,28
10	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	790,7	960,15	2066,45	169,45	21,43	1106,3	115,22
11	Рентабельність операційної діяльності, %	3,99	1,65	1,57		-2,35		-0,07
12	Рентабельність продажу (чиста рентабельність), %	3,15	1,33	1,27		-1,82		-0,06
13	Середньорічна чисельність працівників, осіб	33	35	34	2	6,06	-1	-2,86
14	Продуктивність праці, тис.грн.	768,81	517,10	532,51	-251,71	-32,74	15,41	2,98
15	Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,962	0,984	0,986	0,022	2,31	0,002	0,19
16	Віддача основних засобів, грн.	32,09	18,85	8,76	-13,24	-41,25	-10,09	-53,52

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Як свідчать показники динаміки діяльності ТОВ «БВІ-ПРИНТ», наведені у табл. 2.1, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції скоротилась у 2020 році на 28,66%, або понад 7 млн. грн., у 2021 році збільшилася 0,04%.

За аналізований період по товариству простежується зменшення собівартості реалізованої продукції, тенденція зміни операційних витрат співпадає з напрямом зміни величини чистого доходу підприємства, проте рівень операційних витрат на 1 грн. чистого доходу зростає, що пов'язано зі зростанням інших операційних витрат в 2020 році на 504,8 тис. грн. або на 19,68% та в 2021 році ще на 28,44%. В результаті прибуток від операційної діяльності зменшився на 69,9% в 2020 році та ще на 4,3% в 2021 році.

Відносним показником прибутковості операційної діяльності є її рентабельність. Тенденції зміни даного показника повністю співпадають з напрямом зміни прибутку. Так, в 2020 році рентабельність операційної діяльності скоротилась з 3,99% до 1,65%, а в 2021 році – ще на 0,07 в.п. Чиста рентабельність (рентабельність продажу) мала аналогічні тенденції зміни і зменшилась за 2019-2021 рр. з 3,15% до 1,27%.

Протягом досліджуваного періоду відбулось незначне коливання чисельності персоналу: збільшення на 2 особи або 6,06% в 2020 р. та скорочення на 1 особу в 2021 році. Зміни у продуктивності праці свідчать про зменшення її інтенсивності в 2020 році, що пояснюється початком періоду пандемії Ковід-19 та падінням попиту на послуги з друкування продукції. В 2021 році спостерігається зростання продуктивності праці в межах 3%, проте це менше допандемічного рівня майже на 30%.

З 2019 по 2021 р. значно скоротилась віддача основних засобів (відповідно 32,09 грн.; 18,85 грн, 8,76 грн.). Так, якщо в 2020 році це пояснюється значним скороченням обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на фоні зростання вартості основних засобів, то в 2021 р. – лише зростанням середньорічної вартості основних засобів майже вдвічі. В 2020 році з кожної гривні вартості основних засобів

отримували 32,09 грн. чистого доходу, то в 2020 році – на 41,25% менше, а в 2021 році – ще на 53,5% менше. Позитивні зміни відбулися і в стані основних засобів. Так коефіцієнт зносу, який наприкінці 2019 р. становив 0,45 (435,9/959) і зріс на 31% наприкінці 2020 р., вже на 31.12.2021 р. дорівнював 0,32, а отже рівень придатності основних засобів становить 68%, що можна розглядати як підвищення виробничого потенціалу підприємства.

Зміни обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за аналізований період відбивають ситуацію у галузі в цілому. Так обсяг виробленої продукції за видами економічної діяльності (за КВЕД-2010), а саме 18.1 «Поліграфічна діяльність і надання пов'язаних з нею послуг» та, зокрема, 18.12 «Друкування іншої продукції» подані на рис. 2.2.

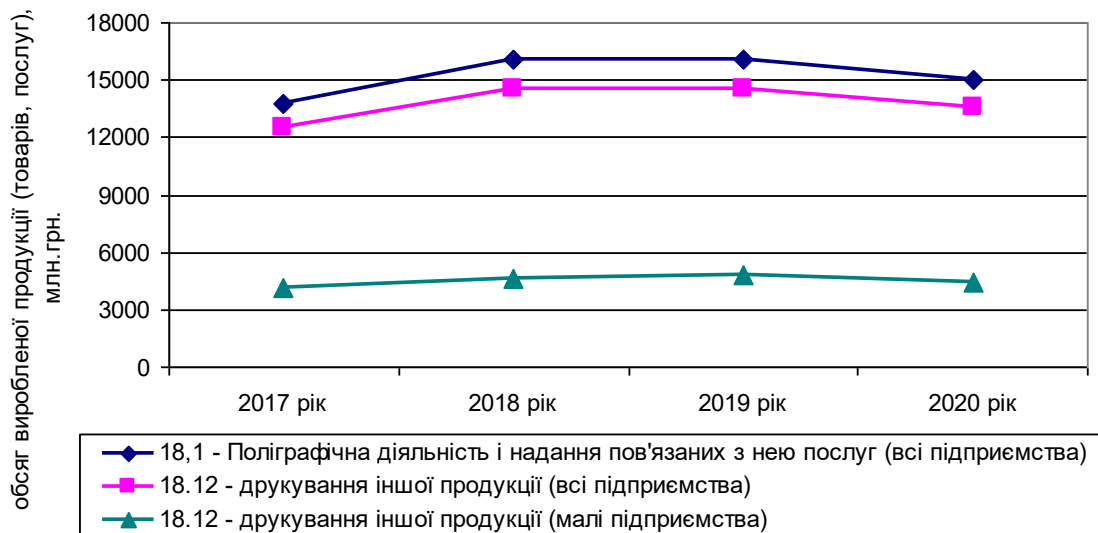


Рисунок 2.2 - Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності за 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Відзначимо, що обсяг виробництва малих підприємств за видом економічної діяльності 18.12 «Друкування іншої продукції», що є основним для ТОВ «БВІ-ПРИНТ», у загальному обсязі виробництва всіх підприємств складав у 2019 році 32,96%, а в 2020 р. – 32,56%. Обсяг реалізованої продукції зменшувався у 2019-2020 рр. та зріс на 22,23% у 2021 р. Аналіз операційних витрат зазначеного виду економічної діяльності показав їх

зростання в 2018-2019 рр. та скорочення в 2020 році. Результатом таких змін було коливання рівня витрат на 1 грн. чистого доходу протягом 2017-2020 рр., а значення показника відповідно дорівнювало: 0,84 грн., 0,83 грн., 0,88 грн., 0,86 грн. Однойменний показник досліджуваного підприємства на 10-12% перевищує галузевий показник.

Фінансові результати за видом економічної діяльності 18.12 «Друкування іншої продукції» наведені на рис. 2.3 та рис. 2.4.

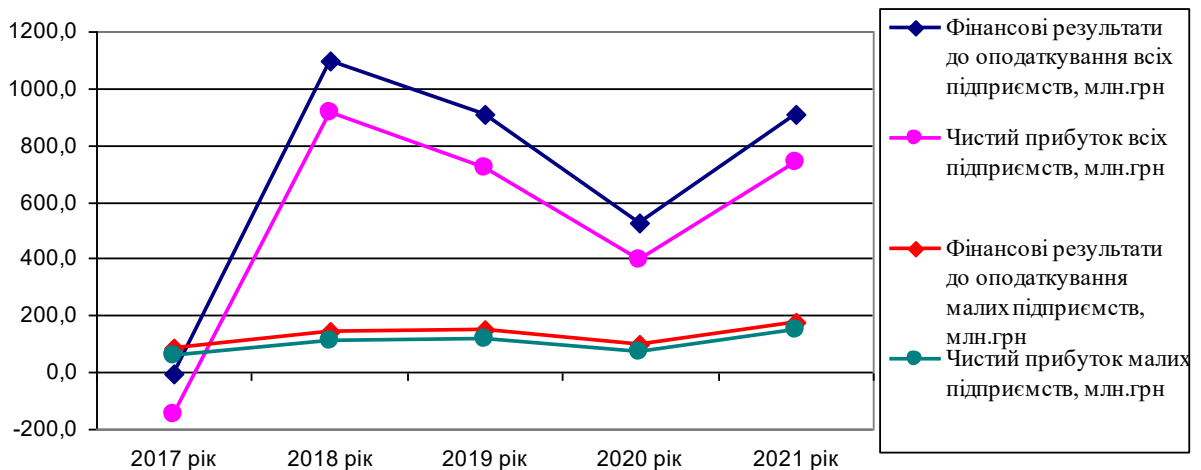


Рисунок 2.3 – Фінансові результати за видом економічної діяльності 18.12 «Друкування іншої продукції» за 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

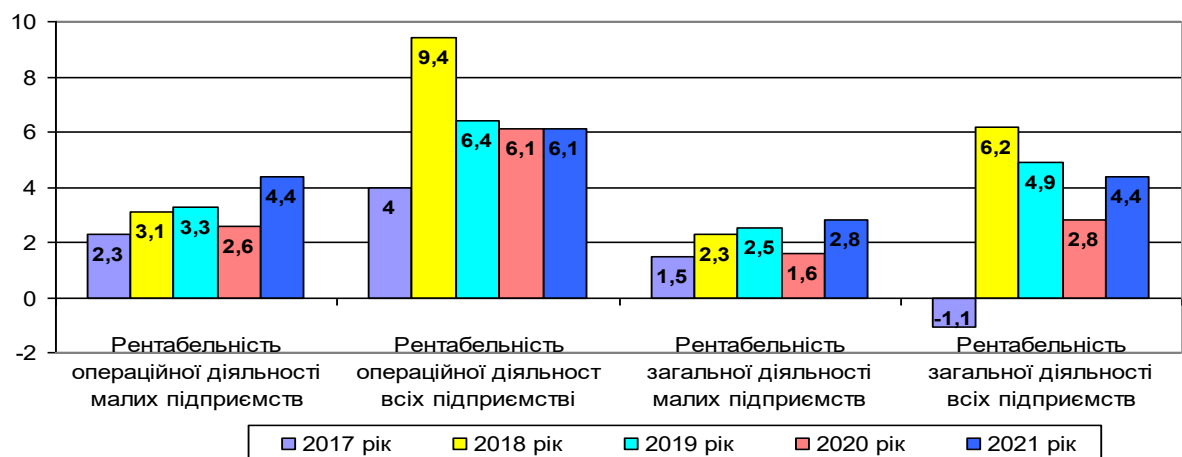


Рисунок 2.3 – Рентабельність діяльності підприємств за видом економічної діяльності 18.12 «Друкування іншої продукції» за 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Отже, в цілому по галузі спостерігалось скорочення прибутку в 2019-2020 роках та його зростання в 2021 році. Причому підприємствам вдалося вийти на до пандемічний рівень, а малим підприємствам навіть перевищити його. Це свідчить про кращу реакцію малих підприємств на швидкозмінне зовнішнє середовище. ТОВ «БВІ-ПРИНТ» хоча і змогло зупинити скорочення обсягів реалізації та навіть збільшити дохід в 2021 році на 0,04%, однак через зростання витрат більш швидкими темпами йому не вдалося змінити тенденції зміни прибутку.

Слід відмітити, що дані збільшення витрат на виробництво та зменшення рівня прибутку досить просто пояснюється достатньо складними глобальними та локальними кризами, що були спричинені всесвітньою пандемією. Фактично перша половина 2020 року повністю паралізувала увесь контактний бізнес, що в цілому дуже вплинуло на підприємство. Хоча з іншої сторони, враховуючи тривалість карантину та досить незначне зменшення рівня прибутковості, ми можемо говорити про досить високий рівень антикризового управління на підприємстві.

Таким чином, не дивлячись на те, що в діяльності підприємства відбувся ряд позитивних зрушень і воно залишається прибутковим, тенденції зміни фінансових результатів свідчать про наявність певних проблем.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «БВІ-ПРИНТ»

Здійснюючи аналіз фінансового стану, в першу чергу слід описати методичні прийоми її здійснення. В першу чергу відмітимо, що аналіз фінансового стану ми здійснювали через визначення фінансової стійкості та стабільності компанії.

Аналіз стабільності фінансового становища на задану дату дає відповідь на питання: Якою мірою компанія правильно управляє фінансовими ресурсами протягом періоду, що передую цій даті. Важливо, щоб стан фінансових ресурсів відповідав вимогам ринку і розвитку

підприємства, адже недостатні фінансова стабільність та стабільність можуть привести до неплатоспроможності підприємства і нестачі ресурсів для розвитку виробництва, а надмірні фінансові ресурси можуть гальмувати розвиток, збільшуючи витрати компанії за рахунок надлишкових запасів і резервів [16, с.72].

Щоб визначити типи і рівень фінансової стійкості необхідно провести аналіз фінансової діяльності підприємства. Часто використовуваними і традиційними видами аналізу є горизонтальний, вертикальний, статистичний аналіз.

Горизонтальний аналіз полягає в порівнянні значень кожної статті бухгалтерської звітності в поточному періоді із значенням попередніх періодів для розгляду їх динаміки. Таким чином, можна відстежити кожен статтю доходу або витрати за тривалий проміжок часу і при виникненні негативного результату провести ряд заходів, який дозволить поліпшити цю статтю звітності [23, с. 38].

Вертикальний аналіз дозволяє визначити ступінь впливу окремої складової на сумарну величину і полягає в розрахунку питомої ваги тієї чи іншої статті звітності у величині підсумкового показників. Дані види аналізу зазвичай об'єднують і відображають в єдиній аналітичній таблиці.

Статистичними методами аналізу фінансової стійкості є: методи абсолютних, відносних і середніх величин; прийом порівняння, зведення і угруповання; прийом ланцюгових підстановок; прийом різниць [24, с.19].

Фінансовий стан підприємства визначається величиною, складом і структурою активів, власного капіталу і зобов'язань. Основними загальнодоступними джерелами інформації, на підставі яких можна зробити висновки про фінансовий стан підприємства є його фінансова звітність: форма №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форма №2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

Загальне уявлення про фінансовий стан товариства можна отримати проаналізувавши структуру вартості майна, яка показує частку кожного

елемента в активах і співвідношення позикових і власних коштів, що покривають їх, в пасивах. Структурно-динамічний аналіз засобів та джерел утворення майна ТОВ «БВІ-ПРИНТ» подано у табл. 2.2 (вихідні дані містяться Додатках А, Б, В).

Таблиця 2.2 - Структурно-динамічний аналіз засобів та джерел утворення майна ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за 2019-2021 рр.

Актив	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
	Майно підприємства на кінець року, тис.грн.			Структура майна, %			ланцюгові темпи зростання, %	
1. Необоротні активи	951,0	819,2	2587,5	19,18	13,41	33,90	86,14	315,86
в т.ч. основні засоби	523,1	391,3	2143,8	10,55	6,41	28,09	74,80	547,87
2. Оборотні активи	4007,2	5288,2	5045,5	80,82	86,59	66,10	131,97	95,41
в т.ч.: - запаси	71,5	1124,1	3266,9	1,44	18,41	42,80	1572,17	290,62
- дебіторська заборгованість	3086,1	3651	1477,3	62,24	59,78	19,35	118,30	40,46
- гроші та їх еквіваленти	802,8	342,5	232,6	16,19	5,61	3,05	42,66	67,91
Баланс	4958,2	6107,4	7633	100,00	100,00	100,00	123,18	124,98
Пасив	Джерела фінансування на кінець року, тис.грн.			Структура джерел фінансування, %			ланцюгові темпи зростання, %	
1. Власний капітал	2387,1	2826,6	3222,7	48,14	46,28	42,22	118,41	114,01
2. Поточні зобов'язання	2571,1	3280,8	4410,3	51,86	53,72	57,78	127,60	134,43
в т.ч. поточна кредиторська заборгованість	2571,1	3280,8	4410,3	51,86	53,72	57,78	127,60	134,43
Баланс	4958,2	6107,4	7633,0	100,00	100,00	100,00	123,18	124,98

Джерело: складено автором на основі балансу підприємства

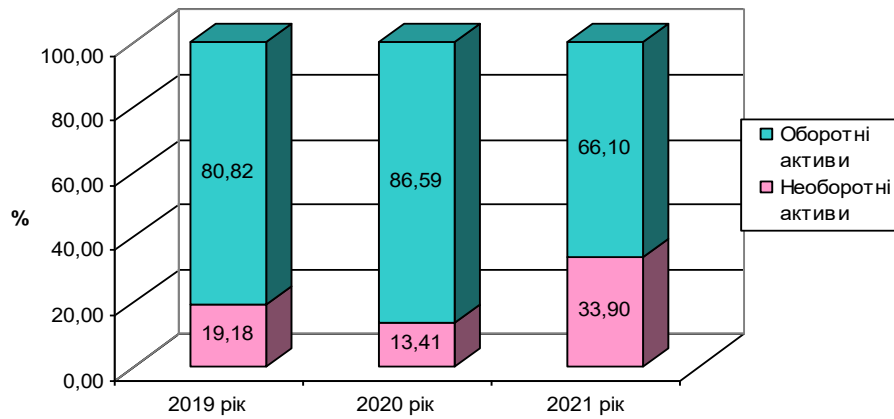
Протягом досліджуваного періоду 2019-2021 рр. спостерігається зростання майна підприємства, причому якщо у 2020 році це відбувалось за рахунок і оборотних і необоротних активів, то в 2021 році спостерігалось збільшення необоротних активів за рахунок зростання вартості основних засобів в 5,5 разів при скороченні вартості оборотних активів на 4,6%.

У складі самих оборотних активів також відбулися кардинальні зміни. Якщо в 2019 році найбільшу вартість складала дебіторська заборгованість (77% від оборотних активів), то в 2021 році їх частка у оборотних активах

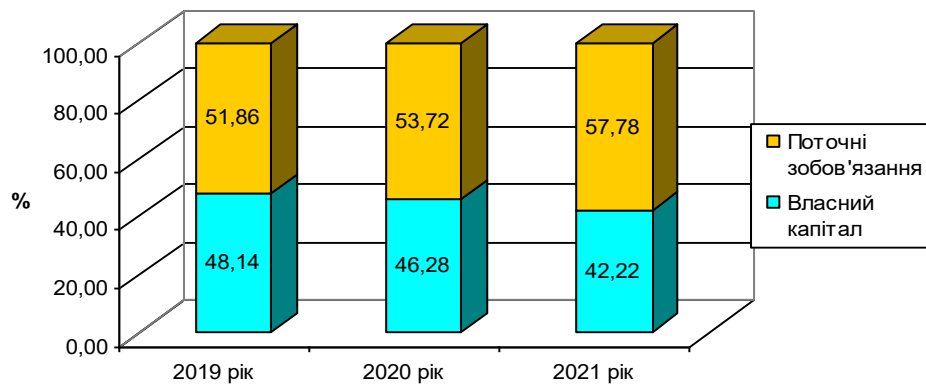
скоротилась до 29,3%. При цьому, якщо запаси в 2019 р. становили 71,5 тис. грн., що менше 2% вартості оборотних активів, то в 2020 р. їх вартість збільшилась до 1124,1 тис. грн., а в 2021 р. досягли значення 3266,9 тис. грн. і зайняли майже 65% оборотних активів. Значного скорочення зазнала стаття «гроші та їх еквіваленти»: на 57,34% в 2020 р. та ще на 32,09% у 2021 р., а в сумі за три роки вони зменшились 3,5 рази.

Щодо джерел фінансування (пасиву), варто відмітити відсутність довгострокових зобов'язань та цільового фінансування. Інші складові пасиву (власний капітал та поточні зобов'язання) зростали протягом досліджуваного періоду. Власний капітал в 2020 році збільшився на 439,5 тис. грн. і ще на 14% в 2021 році. Такі зміни відбулися в основному за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, який протягом 2019 р. зріс на 50%. Дана тенденція збереглася і надалі, хоча зміни відбувались повільнішими темпами: +11% в 2020 році та +7,5% в 2021 р. Темпи зростання величини поточних зобов'язань були вищими за аналогічний показник власного капіталу, а саме: в 2020 році вони збільшились на 709,7 тис. грн. або на 27,6%, а в 2021 році – зросли ще на 34,4%. Поточні зобов'язання ТОВ «БВІ-ПРИНТ» на 100% складаються з поточної кредиторської заборгованості, в якій основну частину займає кредиторська заборгованість за товари роботи і послуги (відносно поточних зобов'язань їх частка становила на початок 2019 р. 64,6%, на кінець цього ж року – 83,6%, на кінець 2020 р. 63,8%, а на 31.12 2021 р. – 48,8%). Загалом вартість пасивів підприємства зросла в 2020 році на 23,18%, в 2021 – ще на 24,98%.

Зміни, що відбулись у складі майна та джерел його фінансування, позначились і на їх структурі, яка крім табл. 2.6 для увиразнення інформації подана на рис.2.4.



а) структура майна підприємства



б) структура джерел фінансування

Рисунок 2.4 – Структура майна ТОВ «БВІ-ПРИНТ» та джерел його фінансування за 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано автором

Відзначимо, що така структура майна і джерел фінансування є характерною для підприємств, що надають поліграфічні послуги. Структура балансу, визначена за даними Державної служби статистики України [46], засвідчила, що частка необоротних активів за останні п'ять років коливалась від 39% до 36%, оборотних активів – від 61% до 64% (по малих підприємствах – необоротні активи становили 37-40%, оборотні – 63-60%). У структурі пасивів переважає частка поточних зобов'язань та забезпечення, яка в 2017 складала 89% та зменшилась в 2021 р. до 52%. Частка довгострокових зобов'язань та забезпечення коливалась від 10% до 6%, а власного капіталу – від 2% до 42%. Для малих поліграфічних підприємств

характерним є скорочення частки власного капіталу (з 44,7% в 2019 р. до 22,1% в 2021 р.) через зменшення величини нерозподіленого прибутку.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства передбачає проведення об'єктивного аналізу величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі його фінансової стабільності і незалежності, а також аналізу відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Серед кількісних методів оцінки фінансової стійкості найчастіше використовується метод аналізу за допомогою абсолютних показників. Він дозволяє провести ідентифікації ступеня забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування. Так, в практиці підприємств основним показником оцінки фінансової стійкості є такий аналітичний показник, як величина надлишку або нестачі вільних фінансових ресурсів для формування запасів, що розраховується як різниця загальної величини джерел коштів і величини сформованих запасів, необхідних для продовження діяльності даного економічного суб'єкта. Основна перевага методу абсолютних показників – інформативність, що досягається за допомогою широкого охоплення різноманітних аспектів діяльності організації.

За допомогою методів інтегральної оцінки можна визначити фінансову стійкість шляхом розрахунку одного узагальненого показника із сукупності використовуваних. Як правило, у разі застосування даного методу фінансова стійкість розраховується як агрегована сукупність показників. Ключова особливість методу полягає в його найбільшій прийнятності при здійсненні дистанційного аналізу, який не вимагає високого ступеня деталізації даних. Перевагою даного методу є: можливість здійснення порівняльного аналізу фінансової стійкості великої репрезентативної вибірки (великої сукупності підприємств), відносно незначна складність обчислень, що дозволяє отримати одну (кількісну) характеристику фінансового стану підприємства. Ключовим його недоліком є важкість правильного розподілу ваг для коефіцієнтів, що розраховуються [25, с.286].

Стабільність фінансового стану підприємства характеризується системою фінансових коефіцієнтів. Вони розраховуються, як співвідношення абсолютних показників активу і пасиву балансу. Формули для розрахунку основних коефіцієнтів наведені в таблицях 2.3, 2.4, 2.5. Аналіз фінансових коефіцієнтів полягає в порівнянні їх значень з базовими величинами, а також у вивченні їх динаміки за звітний період та за декілька років. У якості базових величин можуть бути використані значення показників даного підприємства за минулий рік, середньогалузеві показники, значення показників найперспективніших підприємств. Крім того в якості бази порівняння можуть служити теоретично обґрунтовані або отримані в результаті експертних оцінок величини, що характеризують оптимальні або критичні (порогові) з точки зору стабільності фінансового стану значення показників [26, с.34].

Таблиця 2.3 - Показники оборотності активів

Показник	Коди рядків звітності Балансу та Звіту про фінансові результати
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{p.2000 \phi.2}{p.1300 \phi.1 \text{ серед.}}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{p.2000 \phi.2}{p.1195 \phi.1 \text{ серед.}}$
Оборотність активів, дні	$\frac{p.1300 \phi.1 \text{ ср.} \cdot 360}{p.2000 \phi.2}$
Оборотність оборотних активів, дні	$\frac{p.1195 \phi.1 \cdot 360}{p.2000 \phi.2}$
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	$\frac{1}{\text{коефіцієнт оборотності активів}}$
Коефіцієнт ефективності активів	$\frac{p.2090 \phi.2}{p.1300(\text{гр } 3 + \text{гр } 4)/2 \phi.1}$

Таблиця 2.4 - Показники рентабельності

Показник	Коди рядків звітності Балансу та Звіту про фінансові результати
Рентабельність власного капіталу, %	$\frac{p.2350 \phi.2}{p.1495 \phi.1}$
Рентабельність основних засобів, %	$\frac{p.2090 \phi.2}{p.1010 \phi.1}$
Рентабельність реалізації (продаж), %	$\frac{p.2090 \phi.2}{p.2000 \phi.1}$
Рентабельність активів, %	$\frac{p.2350 \phi.2}{p.1900 \phi.1}$

Таблиця 2.5 - Показники платоспроможності та ліквідності

Показники	Коди рядків та граф звітності Балансу
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\frac{p.1195}{p.1695}$
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{p.1495 - 1095}{p.1195}$
Частка кредиторської заборгованості у власному капіталі і дебіторській заборгованості, %	$\frac{p.1610 \div 1645}{p.1495 + p.1665 + p.1125 \div 1155}$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{p.1195}{p.1695}$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{p.1195 - p.1100 - p.1110}{p.1695}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{(p.1160 + p.1165)}{p.1695}$

Для аналізу фінансового стану підприємства використаємо відносні показники - фінансові коефіцієнти, які поділено на такі групи: ліквідність та платоспроможність; фінансова стійкість, прибутковість або рентабельність; ділова активність.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «БТІ-ПРИНТ» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ліквідності за 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Рекомендоване значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,56	1,61	1,14	2-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,53	1,27	0,4	0,7-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,1	0,05	0,2-0,35

Як свідчать дані табл.2.6, найбільш наближеними фактичні значення показників ліквідності до рекомендованого рівня були в 2019 році (два з трьох показників). Так, значення коефіцієнту поточної ліквідності показує скільки гривень поточних активів приходить на 1 грн поточних зобов'язань. Бажано мати значення не менше 2, виходячи з досвіду, що при ліквідації активів підприємства їх аукціонна вартість становить приблизно 50% ринкової вартості. Протягом досліджуваного періоду найбільше значення даного показника було в 2020 році (1,61), хоча воно і менше

рекомендованого на 0,4 пункти. Коефіцієнт швидкої ліквідності є більш інформаційним, оскільки враховує найбільш ліквідні поточні активи (оборотні активи за мінусом запасів) і характеризує очікувану платоспроможність у короткостроковому періоді. В 2019-2020 рр. його значення було більшим за рекомендоване, що позитивно характеризує діяльність підприємства. Однак на кінець 2021 р. зазначений показник знизився до 0,4 і свідчить про те, що за рахунок швидко реалізовуваних активів можна погасити лише 40% поточних зобов'язань.

Через стрімке скорочення обсягу грошей та їх еквівалентів в балансі підприємства коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився з 0,31 в 2019 р. до 0,05 – в 2021 році, що є в чотири рази нижчим за рекомендований рівень. В результаті таких змін підприємство за рахунок грошових коштів може погасити лише 5% поточних зобов'язань.

Графічно динаміка показників ліквідності подана на рис.2.5.

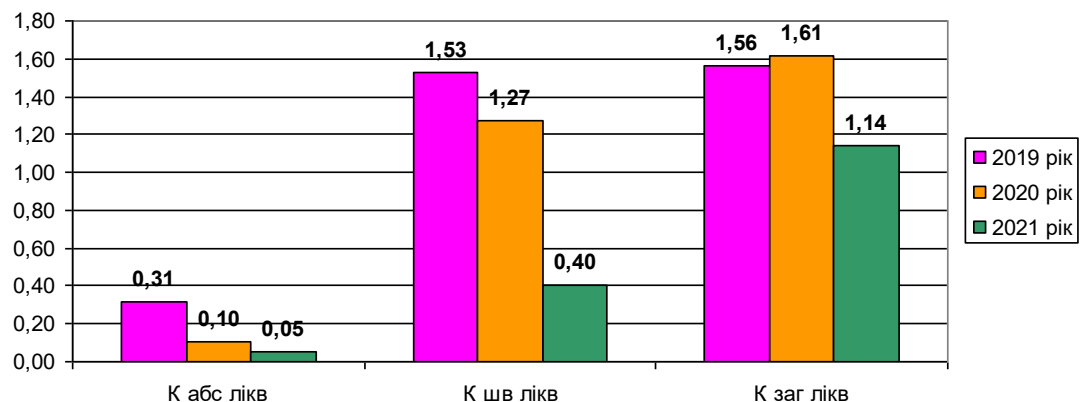


Рисунок 2.5 - Показники ліквідності ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано автором

Можна відзначити, що рівень показників ліквідності досліджуваного підприємства в середньому відповідає аналогічним показникам групи підприємств за видом діяльності 18.12 «Друкування іншої продукції». Так, спостерігалось зростання показника поточної ліквідної зазначеної групи підприємств у період з 0,7 у 2017 році до 1,24 – в 2020 р. та незначне його

скорочення в 2021 р. на 0,01 пункт. Тобто і галузевий показник не відповідає рекомендованому значенню.

Платоспроможність підприємства характеризується його можливістю і здатністю своєчасно й повністю виконувати свої фінансові зобов'язання перед внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також державою.

Основними ознаками платоспроможності є: наявність у достатньому обсязі коштів на поточному рахунку; відсутність простроченої кредиторської заборгованості. Оцінка платоспроможності необхідна не тільки для самої організації з метою аналізу й прогнозування її подальшої фінансової діяльності, а й для її зовнішніх партнерів і потенційних інвесторів. Як правило, досліджують поточну і перспективну платоспроможність.

В ході аналізу платоспроможності підприємства активи групуються за ступенем ліквідності, а пасиви – за ступенем терміновості їхньої оплати. Зазначене групування подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Групування активів за ступенем їх ліквідності та пасивів за ступенем терміновості їхньої оплати за 2019-2021 рр.

Назва групи	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Групи активів			
Найбільш ліквідні активи	802,8	342,5	232,6
Швидко реалізовані активи	3132,9	3821,6	1539
Повільно реалізовані активи	71,5	1124,1	3273,9
Важко реалізовані активи	951,0	819,2	2587,5
Групи пасивів			
Найбільш термінові зобов'язання	2571,1	3280,8	4410,3
Постійні пасиви	2387,1	2826,6	3222,7

Джерело: побудовано автором

На основі табл. 2.7 можна визначити узагальнюючий коефіцієнт ліквідності:

$$\text{Куз.л (2019 р.)} = (802,8 \cdot 1 + 3132,9 \cdot 0,5 + 71,5 \cdot 0,3) / 2571,1 = 0,93$$

$$\text{Куз.л (2020 р.)} = (342,5 \cdot 1 + 3821,6 \cdot 0,5 + 1124,1 \cdot 0,3) / 3280,8 = 0,79$$

$$\text{Куз.л (2021 р.)} = (232,6 \cdot 1 + 1539 \cdot 0,5 + 3273,9 \cdot 0,3) / 4410,3 = 0,45$$

Зменшення коефіцієнту узагальнюючої ліквідності протягом трьох років свідчить про неліквідність балансу підприємства. Результати

порівняння найбільш ліквідних і швидко реалізованих активів з найбільш терміновими зобов'язаннями, тобто поточна ліквідність свідчить про платоспроможність підприємства на найближчий проміжок часу відносно досліджуваного періоду (сума відповідних груп активів більша за відповідну групу пасивів).

Рентабельність характеризує рівень прибутковості діяльності підприємства та ефективність використання його ресурсів. Підприємство вважають рентабельним, якщо доходи від реалізації продукції покривають витрати виробництва і, крім того, забезпечують прибуток, достатній для нормального його функціонування. Показники рентабельності наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності за 2019-2021рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 Рік	Відхилення, в.п.	
				2020-2019	2021-2020
Рентабельність активів, %	16,12	3,94	3,02	-12,18	-0,92
Рентабельність власного капіталу, %	33,48	8,51	7,14	-24,97	-1,37
Рентабельність основних засобів, %	123,25	30,55	13,58	-92,70	-16,96
Рентабельність продажу, %	3,15	1,33	1,27	-1,82	-0,06
Рентабельність операційних витрат, %	3,99	1,65	1,57	-2,35	-0,07

Джерело: побудовано автором

За наведеними даними табл.2.8 можна зробити наступні висновки:

- рентабельність активів зменшується через скорочення прибутку при зростанні вартості активів, причому в 2021 р. падіння даного показника уповільнилось;

- рентабельність власного капіталу змінюється за такою є тенденцією, оскільки збільшення величини власного капіталу відбувається на фоні скорочення прибутку підприємства;

- скорочення рентабельності основних засобів в 2020 р. на 92,7 в.п. порівняно з попереднім роком та ще на 16,96 в.п. в 2021 р. також пов'язане зі скороченням прибутку підприємства при зростанні вартості відповідного ресурсу;

- рентабельність операційних витрат та рентабельність продажу скоротились протягом трьох років майже вдвічі, що є наслідком більш швидкого скорочення прибутку порівняно з доходом та витратами підприємства.

Для характеристики ефективності використання активів підприємства проаналізуємо показники ділової активності підприємства, а саме: коефіцієнт оборотності активів; швидкість обороту (оборотність) активів; коефіцієнт завантаження оборотних активів; коефіцієнт ефективності (прибутковість оборотних коштів). У табл. 2.9 подані показники ділової активності підприємства.

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності підприємства

Показники	Значення			Абс.відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021-2020 pp	2022 - 2021 pp
Коефіцієнт оборотності активів	6,3	3,3	2,6	-3,0	-0,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,0	3,9	3,5	-4,1	-0,4
Тривалість 1 оберту активів, днів	58,1	111,6	138,5	53,5	26,9
Тривалість 1 оберту оборотних активів, днів	45,9	94,5	105,0	48,6	10,5
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,1	0,3	0,3	0,1	0,0
Коефіцієнт оборотності запасів	75,6	24,6	6,3	-51,0	-18,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,3	5,4	7,1	-6,0	1,7
Тривалість операційного циклу, днів	37,0	82,7	109,3	45,7	26,6

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, оборотність активів загалом та оборотних активів, зокрема, уповільнюється, що негативно позначається на результатах діяльності підприємства. Так, якщо в 2019 р. оборотні активи здійснювали 8 обертів за рік, то в 2021 році – лише 3,5. В результаті тривалість одного оберту зросла з 46 до 105 днів. Рівень оборотності запасів уповільнився ще більше – з 75,6 обертів за 2019 рік до 6,3 обертів – в 2021 році. Серед досліджуваних показників спостерігалось прискорення оборотності лише по дебіторській заборгованості (з 5,4 обертів в 2020 році до 7,1 обертів – в 2021 р.)

Результатом таких процесів стало збільшення тривалості операційного циклу з 37 до 82,7 днів в 2020 році та ще на 26,6 днів – в 2021 році. Негативним наслідком уповільнення рівня оборотності стало зростання потреби у оборотних коштах. Так, додаткове залучення коштів становило:

- в 2020 році = $(94,5-45,9)*18098,5/365 = 2411,9$ тис.грн.

- в 2021 році = $(105-94,5)*18105,4/365 = 521,6$ тис.грн.

Не дивлячись на уповільнення показників оборотності активів та обігових коштів ТОВ «БВІ-ПРИНТ» вони все ще залишаються вищими галузевих значень за видом економічної діяльності 18.12 «Друкування іншої продукції», зокрема і по групі малих підприємств (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Показники оборотності підприємств за видом економічної діяльності 18.12 «Друкування іншої продукції»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Усі підприємства					
Коефіцієнт оборотності активів	1,3	1,4	1,4	1,2	1,3
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,1	2,3	2,2	1,9	2,0
Малі підприємства					
Коефіцієнт оборотності активів	1,6	1,8	1,3	1,2	1,4
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,3	2,6	2,1	1,9	2,3

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

Основою стійкого фінансового стану підприємства є підтримка його фінансової стабільності, яка є однією з найважливіших умов ефективного функціонування підприємства.

Оцінку фінансової стійкості проведемо за допомогою системи коефіцієнтів, які дадуть змогу зробити висновок про ступінь фінансової стійкості підприємства, а саме за допомогою абсолютних і відносних показників.

Абсолютними показниками фінансової стійкості є наявність джерел формування запасів та забезпеченість запасів джерелами їх формування. Оцінка першого показника здійснюється через систему показників, які характеризують ступінь охоплення різних видів джерел, а саме: наявність

власних джерел формування запасів; наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів; показник загальної величини джерел формування запасів

Абсолютні показники фінансової стійкості на основі яких визначається тип фінансової стійкості подані у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансової стійкості у 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	На кінець 2019 року, тис. грн	На кінець 2020 року, тис. грн	На кінець 2021 року, тис. грн
1	Власний капітал	2387,1	2826,6	3222,7
2	Необоротні активи	951,0	819,2	2587,5
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	1436,1	2007,4	635,2
4	Довгострокові зобов'язання	0	0	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3 + р.4)	1436,1	2007,4	635,2
6	Короткострокові кредити та позики	0	0	0
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р. 5 + р. 6)	1436,1	2007,4	635,2
8	Запаси	71,5	1124,1	3266,9
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р. 3 – р. 8)	1364,6	883,3	-2631,7
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р. 5 – р. 8)	1364,6	883,3	-2631,7
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р. 7 – р. 8)	1364,6	883,3	-2631,7
12	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття на 1грн. запасів (р.11/р. 8)	19,09	0,79	-0,81
Показники типу фінансової стійкості				
13	Тривимірний показник (S)	{1,1,1}	{1,1,1}	{0,0,0}
14	Тип фінансової стійкості (S)	абсолютний	абсолютний	кризовий

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

З даних таблиці 2.11 видно, що в 2019-2020 рр. підприємство мало абсолютний тип фінансової стійкості, оскільки власних оборотних коштів вистачало для покриття запасів. Однак в 2021 році підприємство гостро відчуває нестачу не лише власних і позикових джерел фінансування залучених на довгострокових умовах, а й загальної величини основних джерел для покриття навіть необоротних активів.

Надлишок основних джерел покриття на 1грн. запасів зменшився з 19,09 грн. у 2019 році до 0,79 грн на кінець 2020 року, а в 2021 році рівень нестачі основних джерел покриття на 1грн. запасів становив 0,81 грн.

Тривимірний показник ($S\ 0,0,0$) свідчить що, підприємство у 2021 році має кризовий фінансовий стан, тобто для забезпечення запасів не вистачає джерел їх формування.

Відносні коефіцієнти фінансової стійкості наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники фінансової стійкості ТОВ «БВІ-ПРИНТ»

Показники	На поч. 2019 р.	На кін. 2019 р.	На кін. 2020 р.	На кін. 2021 р.
Коефіцієнт автономії	0,51	0,48	0,46	0,42
Коефіцієнт фінансової залежності	1,96	2,08	2,16	2,37
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,50	0,60	0,71	0,20
Коефіцієнт інвестування	1,99	2,51	3,45	1,25
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0	0	0	0

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі даних табл. 2.12, можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт автономії зменшується, що свідчить про зростання залежності товариства від зовнішніх кредиторів, проте відхилення від рекомендованого значення становить 16%;
- коефіцієнт фінансової залежності зростає в динаміці, що означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто втрату ним фінансової незалежності, а отже, і зниження рівня фінансової стійкості (перевищення рекомендованого значення майже вп'ятеро).
- значення коефіцієнту маневреності власного капіталу протягом 2019-2020 рр. відповідало рекомендованому рівню (більше 0,4), проте наприкінці 2021 року показник зазнав значного скорочення і був вдвічі меншим за необхідний рівень, що свідчить про неможливість товариства вільно маневрувати цими коштами;
- коефіцієнт інвестування зростав протягом 2019-2020 рр. та зменшився наприкінці 2021 року і характеризує частку джерел власних коштів у покритті позаоборотних активів;

- оскільки підприємство не має довгострокових зобов'язань, то коефіцієнт довгострокового залучення коштів був незмінним протягом досліджуваного періоду і дорівнював нулю.

Отже, необхідно вживати заходів для покращення фінансового стану підприємства та, зокрема, підвищення фінансової стійкості.

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління

Під ефективністю антикризового управління розуміють сукупність характеристик суб'єкта господарювання, які безпосередньо впливають на створення сприятливих умов для досягнення високих результатів з меншими витратами в задані терміни.

Оцінити ефективність антикризового управління – досить складне завдання. Проблематика оцінки ефективності антикризового управління належить до найменш розроблених теоретичних питань його побудови. За загальним правилом ефективність управління має характеризуватись досягненням цілей управління [32, с.334]. Але існують і конкретні показники ефективності, які заслуговують на нашу увагу.

В загальному вигляді ефективність антикризового управління можна розглядати як здатність підприємства досягати цілей своєї діяльності з мінімальними збитками навіть під впливом кризоутворюючих факторів.

Оцінку ефективності антикризового управління можна проводити у двох напрямках: експрес-діагностика фінансового стану та оцінка ймовірності банкрутства.

Оцінка фінансового стану подана у п.2.2 магістерської дисертації, тому далі зупинимось на оцінці ймовірності банкрутства.

За результатами аналізу зарубіжних і вітчизняних методик ймовірності банкрутства для оцінки ситуації у ТОВ «БВІ-ПРИНТ» було обрано п'ять дискримінантних моделей, які характеризуються досить високою частотою передбачення: п'ятифакторна модель Альтмана; чотирьохфакторна модель

Р. Тафлера; модель Спрінгейта; модель О. О. Терещенка; модель А. В. Матвійчука.

Модель Альтмана містить п'ять показників, які характеризують окремі сторони фінансового стану підприємства. Модель дозволяє не лише визначити наявність кризи, а й зону ризику, в якій знаходиться підприємство. Вона містить незначну кількість показників, які розраховуються на основі фінансової звітності підприємства, а самі розрахунки відрізняються відносною простотою. Результати розрахунків подано у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка ефективності антикризового управління
ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
X_1 - відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів	0,276	0,311	0,192
X_2 - відношення чистого прибутку до сукупних активів	0,198	0,043	0,034
X_3 - відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів	0,241	0,053	0,041
X_4 - відношення між власним і залученим капіталом	0,970	0,891	0,787
X_5 - відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів	6,286	3,271	2,635
$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	8,266	4,412	3,517
Ймовірність банкрутства	$Z > 2,91$ дуже низька ймовірність банкрутства		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Значення інтегрального показника (Z) більше 2,91, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства, тому можна говорити про достатньо високу ефективність управління підприємством та, зокрема, антикризового управління. Проте тенденція зміни показника є негативною, а її збереження означатиме, високу ймовірність банкрутства вже за 2 роки. Тому така ситуація потребує вживання відповідних заходів на випередження.

Модель Г. Спрінгейта використовується для ранньої ідентифікації кризи та оцінки його схильності до банкрутства. Вона містить чотири фінансових коефіцієнти: частка робочого капіталу в активах балансу, прибутковість капіталу, рівень покриття чистим прибутком

короткострокових зобов'язань, оборотність капіталу. Результати розрахунку інтегрального показника подано у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «БВІ-ПРИНТ»
за моделлю Спрінгейта

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
X_1 – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів	0,276	0,311	0,192
X_2 – відношення величини прибутку до сплати податків і відсотків до загальної вартості активів	0,241	0,053	0,041
X_3 – відношення величини прибутку до сплати податків до /короткострокових зобов'язань;	0,476	0,100	0,073
X_4 – відношення обсягу продажів до загальної вартості активів	6,286	3,271	2,635
$Z_s = 1,03 \cdot X_1 + 3,07 \cdot X_2 + 0,66 \cdot X_3 + 0,4 \cdot X_4$	3,854	1,858	1,426
Ймовірність банкрутства $Z_s < 0,862$ – висока; $Z_s > 2,45$ – мінімальна	немає загрози банкрутства	порушення фінансової стійкості	

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отримані результати можемо інтерпретувати таким чином:

- в 2019 році була відсутня загроза банкрутства, тобто підприємство було фінансово стійким;
- в 2020-2021 рр. спостерігалось порушення фінансової стійкості, але за умови переходу на антикризове управління підприємству не загрожує банкрутство;
- якщо в майбутньому залишиться тенденція зміни та темпи скорочення інтегрального показника, то підприємству загрожуватиме банкрутство і потрібно буде здійснювати санацію.

Модель Р. Таффлера не враховує ринкову оцінку бізнесу, значення коефіцієнтів не пов'язані з певної галузі, тому її варто використовувати лише паралельно з іншими, а не як основну модель. Розрахунок Z-показника подано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за моделлю Р. Тафлера

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
X_1 = відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань	0,476	0,100	0,068
X_2 = відношення оборотних активів до зобов'язань	1,543	1,588	1,344
X_3 = відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів	0,508	0,529	0,560
X_4 = відношення власного капіталу до позичкового капіталу	0,970	0,891	0,787
$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4$	0,699	0,497	0,437
Ймовірність банкрутства	$Z > 0,3$ банкрутство не загрожує		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отримане значення інтегрального показника за моделлю Р. Тафлера свідчить про непогані довгострокові перспективи підприємства, оскільки значення протягом досліджуваного періоду було більшим 0,3, хоча прослідковується тенденція до його скорочення.

Дискримінантна модель О.О. Терещенка розроблена на основі вітчизняних статистичних даних з використанням міжнародного досвіду, враховує галузеву приналежність підприємства та ручна у застосуванні. Результати розрахунку складових даної моделі та інтегрального показника зведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «БВІ-ПРИНТ» за моделлю О.О. Терещенка

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
відношення грошових надходжень до зобов'язань	12,384	6,186	4,708
відношення валюти балансу до зобов'язань	1,970	1,891	1,787
відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	0,198	0,043	0,034
відношення прибутку до виручки	0,031	0,013	0,013
відношення виробничих запасів до виручки	0,011	0,033	0,121
відношення виручки до основного капіталу	6,286	3,271	2,635
Z_{TR}	21,503	10,268	7,904
Ймовірність банкрутства	$Z > 2$, банкрутство не загрожує		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проведені розрахунки показали, що підприємству не загрожує банкрутство і воно має достатньо високий рівень фінансового потенціалу. Однак протягом досліджуваного періоду показник «рівень ризику банкрутства» мав тенденцію до зменшення: майже вдвічі у 2020 році та ще на 23% у 2021 році.

Дискримінантна модель А. В. Матвійчука найбільш адекватно характеризує фінансовий стан підприємства, оскільки враховує особливості функціонування підприємств перехідного стану економіки, хоча і не повністю враховує особливості функціонування промислового підприємства.

Таблиця 2.17 – Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «БВІ-ПРИНТ»
за моделлю А. В. Матвійчука

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
X1 = оборотні активи/необоротні активи	3,616	5,251	3,033
X2 = чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання	12,384	6,186	4,708
X3 = чистий дохід від реалізації/власний капітал	12,765	6,943	5,986
X4 = баланс/чистий дохід від реалізації	0,159	0,306	0,379
X5 = (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи	0,352	0,370	0,256
X6 = (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс	0,508	0,529	0,560
X7 = власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	0,970	0,891	0,787
$Z_M = 0,033 \cdot X1 + 0,268 \cdot X2 + 0,045 \cdot X3 - 0,018 \cdot X4 - 0,004 \cdot X5 - 0,015 \cdot X6 + 0,702 \cdot X7$	4,682	2,754	2,167
Ймовірність банкрутства	$Z_M > 1,104$ низька ймовірність банкрутства		

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Перевищення узагальненим показником значення 1,104 свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства та незначну ймовірність банкрутства. Як і в попередніх моделях спостерігається зниження інтегрального показника з 2019 р. по 2021 р. більше ніж вдвічі. Отже, для підприємства є актуальним перехід на антикризове управління для запобігання загрози банкрутства в майбутньому.

Висновки по 2 розділу

За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки щодо ефективності роботи досліджуваного підприємства та, зокрема, дієвості його антикризового управління:

- досліджуване підприємство ТОВ «БВІ-ПРИНТ» займається розробкою дизайном та друком бірок, бланків, блокнотів, брошур, буклетів, візитівок, грамот, щоденників, планувальників, календарів, каталогів, книг, конвертів, листівок, меню, наклейок, а також розробкою дизайну, виробництвом та друком пакетів і папок;

- підприємству вдалося налагодити роботу в умовах пандемії та зупинити падіння обсягів виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг), яке в 2020 році становило 28,7% та отримати в 2021 р. незначне зростання чистого доход на 0,04%.

- на підприємстві спостерігається зростання рівня операційних витрат на 1 грн. чистого доходу і, як наслідок, скорочення операційного прибутку (на 69,9% в 2020 р. і на 4,3% в 2021 р. відносно рівня попереднього року);

- падіння обсягів виробництва відбилась і на ефективності використання основних засобів, віддача яких зменшилась з 32,09 грн. в 2019р. до 8,76 грн. в 2021 р. Одною з причин такого скорочення є зростання вартості основних засобів через їх оновлення, що, в свою чергу, забезпечило зменшення рівня їх зносу до 32% (проти 45% в 2019 р.);

- динаміка зміни обсягів діяльності ТОВ «БВІ-ПРИНТ» повністю співпадає з тенденціями зміни обсягу реалізації продукції по галузі;

- протягом 2019-2021 рр. зростає вартість майна підприємства та змінюється його структура: в 2021 р. необоротні активи збільшились в 5,5 разів, а оборотні активи скоротились на 4,6%. В структурі оборотних активів частка дебіторської заборгованості скоротилась з 77% в 2019 р. до 29,3% в 2021 р., а частка запасів зросла з 2% до 65%. Гроші та їх еквіваленти за останні три роки зменшились в 3,5 рази;

- в пасиві підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, а поточні зобов'язання на 100% складаються з кредиторської заборгованості;
- в 2019 р. рівень двох з трьох показників ліквідності відповідав рекомендованим значенням, а в 2021 р. всі показники були менше норми;
- оборотність активів загалом та оборотних активів, зокрема, уповільнюється, що негативно позначається на результатах діяльності підприємства, зокрема зростає тривалість операційного циклу;
- зростає залежність товариства від зовнішніх кредиторів, свідченням чого є зменшення коефіцієнту автономії та перевищення коефіцієнтом фінансової залежності рекомендованого значення майже вп'ятеро;
- аналіз ймовірності банкрутства показав відсутність її загрози, проте інтегральні показники, розраховані за п'ятьма моделями, мали тенденцію до зниження, що свідчить про можливість погіршення ситуації у найближчі роки.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив актуальність переходу підприємства на антикризове управління для запобігання загрози банкрутства в майбутньому

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка механізму адаптації діяльності підприємства до кризових умов зовнішнього середовища

Актуальною проблемою в Україні на сучасному етапі є неплатоспроможність багатьох підприємств, що може привести їх до банкрутства. Для здійснення певних змін в господарстві, які б підвищували їх економічний потенціал, потрібно налагодити адекватний антикризовий механізм управління, за допомогою якого можна було б підвищити ефективність виробництва на базі ринкових відносин та нових морально-етичних норм різко. Необхідна система управління як економікою в цілому, так і кожним підприємством окремо з урахуванням його специфіки, щоб попереджати їх банкрутство. Сучасний стан управління дозволяє зробити висновок про необхідність розробки заходів щодо подолання та недопущення виникнення криз в діяльності українських підприємств. Заходами щодо подолання незадовільного стану підприємств в Україні є реструктуризація діяльності та кредиторської заборгованості, розвиток, поряд з основним, інших видів діяльності, організація управлінського обліку за кожним видом діяльності і за виконавцями, введення гнучкої системи нормування витрат, створення ефективної системи стимулювання праці працівників. Вищезазначені заходи є найбільш актуальними та популярними антикризовими заходами в сучасній Україні[27, с.28].

Формування стабільних виробничих об'єктів української економіки та її подальший сталий розвиток невід'ємно від здійснення заходів антикризового управління. На даний час простежується дотримання сукупності характеристик діючих систем антикризового управління підприємствами реального сектора економіки України. Варто зауважити, що

діючі на підприємствах системи управління спрямовані, перш за все, на функціонування в стабільних економічних умовах, є досить продуктивними в умовах сприятливої економічної ситуації та мало придатними до вирішення виробничих і фінансових проблем в період сталості чи спаду на найбільших світових ринках товарів і послуг. На практиці реакція менеджменту українських підприємств на зниження ділової активності на світовому і вітчизняному ринках, погіршення параметрів зовнішнього середовища, обмежується, переважно, фрагментарними, оперативними діями, що коректують окремі виробничі, економічні та інституційні процеси в рамках підприємств та виробничих комплексів. Антикризові заходи, що вживаються відрізняються, як правило, непослідовністю, спрямовані не стільки на ліквідацію причин криз, скільки на усунення їх найбільш очевидних наслідків, слабо систематизовані, застосовуються із значним запізненням [28, с. 148]. Також, актуальною проблемою є те, що низька ефективність антикризових заходів в значній мірі пов'язана з недостатньою розробленістю теоретичних положень, що відображають сутність, причини, чинники криз, які обумовлюють характер криз систем економіки підприємств, зміст антикризового управління, специфіку управління підприємствами на певних фазах його власного циклу.

При формуванні систем антикризового управління, частіше за все, підприємствами використовуються моделі оцінки фінансово-економічного стану, які мало відображають галузеву і регіональну специфіку, слабо виражають конкретні дії, спрямовані на вдосконалення техніко-технологічних процесів, організаційних основ їх взаємодії з зовнішнім середовищем. Зауважимо, що доволі часто механізм управління, спрямований на розв'язання кризових ситуацій на підприємствах реального сектора економіки, фактично орієнтований тільки на дії в умовах майбутнього, вірогідного або фактичного банкрутства[29].

На завершення додамо, що у теоретичному аспекті мало представлені дослідження, спрямовані на розкриття об'єктивної основи криз систем мікро-

рівня в єдності загального і особливого, що відображають специфіку сучасного стану ринку, своєрідність відносин між залучених ресурсів і можливостями їх ефективного освоєння; враховуючи його учасниками, динаміку потреб у товарах і послугах, співвідношення між обсягами комбінації чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств.

У своєму розвитку кожна компанія проходить низку етапів життєвого циклу. І на кожному з них можливий настання кризи. Криза виникає не лише з вини управлінського персоналу внаслідок допущеної помилки чи невірно обраної стратегії, а й визначається об'єктивними факторами: коливаннями ринкової кон'юнктури, недоліками інноваційної політики, старінням технології виробництва, зовнішніми економічними причинами та іншими факторами [30]. Ефект від впровадження антикризового управління повинен виявлятися напередодні, у процесі та після проходження фази гострої кризи, тим самим наголошується на необхідності впровадження різних заходів та інструментів антикризового управління на кожній стадії кризового процесу.

У сьогоденнішніх умовах більшості підприємств характерна реактивна форма управління діяльністю, тобто прийняття управлінських рішень у відповідь поточні проблеми. Останні кілька років у арбітражних судах фіксується істотне зростання кількості заяв. Тому стає очевидним, що необхідно орієнтувати управління на попередження кризової ситуації та проводити діагностику не за кризовими факторами, а за їх передумовами вже на стадії прихованої кризи [31]. Розвиток організації має супроводжуватися підвищенням ефективності її діяльності, отже, і розвиток управління супроводжуватиметься підвищенням його ефективності.

Підходячи до розробки механізму адаптації діяльності в першу чергу слід здійснити аналіз галузевого ринку функціонування підприємства, а також зазначити вплив кризи на підприємство.

Розпочнемо із аналізу та відмітимо наступне. Наприкінці минулого століття поліграфічна промисловість (галузь) країни опинилася у стані стагнації внаслідок різкого зниження обсягів виробництва та втрати низки

напрямків традиційної діяльності. Відбулося посилення конкуренції між діючими поліграфічними підприємствами, а широке впровадження нових поколінь комп'ютерних видавничих та офісних систем, високопродуктивних принтерів та багатобарвних електрографічних та струменевих друкарських пристроїв призвело до витіснення класичних друкарень із низки сегментів виробництва друкованої продукції.

Це насамперед торкнулося сфери акцидентного друку рекламних та персоніфікованих малотиражних видань. Через низьку конкурентоспроможність вітчизняної поліграфії в період 1987 - 1998 рр. значна частина поліграфічних робіт виконувалася на зарубіжній поліграфічній основі. Усі наступні роки у поліграфії країни послідовно вживалися дієві заходи щодо повернення втрачених раніше позицій.

В результаті соціально-економічних процесів і структурних перетворень змінилась і певна термінологія. Стало нормою характеризувати цей вид діяльності поняттям «ринок поліграфічних робіт (послуг)», маючи на увазі певний економічний простір, де взаємодіють суб'єкти цього ринку — виробники поліграфічних робіт та споживачі друкованої продукції. Стан вітчизняного ринку цих робіт характеризується балансом попиту та пропозиції на випуск тієї чи іншої друкованої продукції у той чи інший відрізок часу.

Сьогодні ринок поліграфічних робіт (послуг) вже сформувався та досить насичений. Окремі поліграфічні підприємства мають значні виробничі потужності і виконують замовлення з усіх куточків країни, а інші друкарні обмежують сферу своєї діяльності регіоном, областю чи районом.

Змінюється і кількість суб'єктів, які займаються поліграфічною діяльністю (рис.3.1).

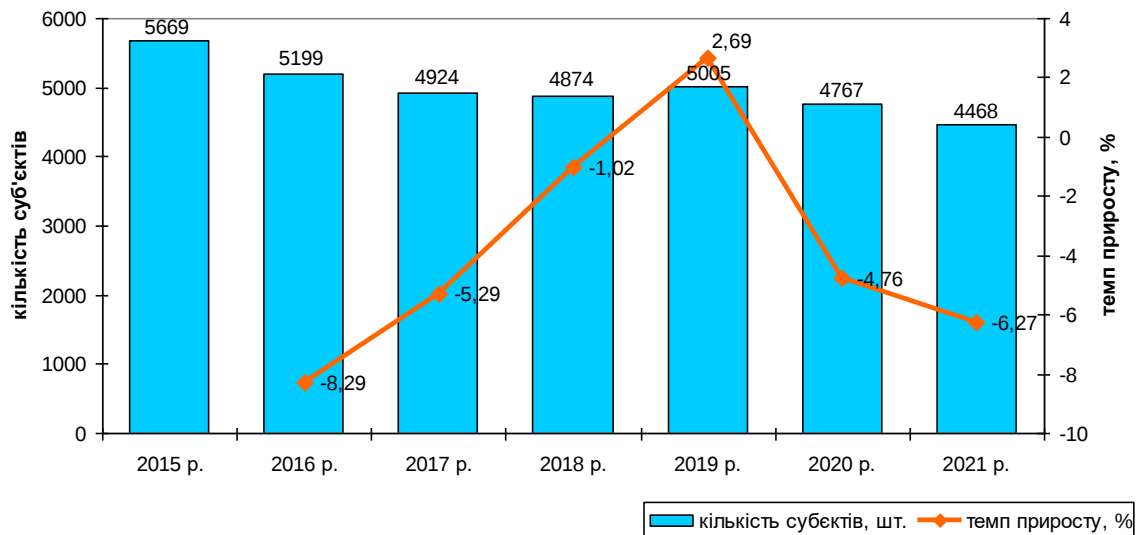


Рисунок 3.1 – Динаміка кількості суб'єктів, які займалися поліграфічною діяльністю в 2015-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Так, якщо кількість суб'єктів господарювання, які займалися поліграфічною діяльністю в 2015 р. становила 5669 суб'єктів, то в 2016 р. їх кількість скоротилась на 8,29% [46]. Подібна тенденція, хоча і повільнішими темпами зберігалась ще протягом декількох років (падіння на 5,29% в 2017 р. та на 1,02% - в 2018 р.). Причиною цих змін стала збитковість даного бізнесу для багатьох його суб'єктів. В період 2015-2018 років чистий прибуток отримували лише 75-79% гравців ринку поліграфічних послуг [47].

В 2019 році ситуація дещо змінилась - кількість суб'єктів господарювання, що надавали поліграфічні послуги становила 5005, що на 2,69% більше значення попереднього року. Проте пандемія знов призвела до падіння кількості суб'єктів галузевого ринку на 4,76% у 2020 році та ще на 6,27% - у 2021 р. [46].

Економічна доцільність та швидкий науково-технічний прогрес у поліграфії останнім часом не міг не позначитися на масштабах друкарень та використовуваної чисельності працюючих. Найбільшу групу підприємств у поліграфії країни, як і раніше, продовжують складати друкарні з чисельністю

працюючих до 50 осіб, основна питома вага серед яких припадає на друкарні з чисельністю працюючих до 20 осіб.

Загальною тенденцією ринку друкованої продукції є його поступова переорієнтація на задоволення потреб невеликих цільових груп споживачів. Під цим мається на увазі падіння середнього тиражу усіх видів друкованої продукції, включаючи газети і журнали. У той же час зменшується час споживання друкованої продукції, що веде до скорочення термінів її випуску. Оперативність виявляється однаково важливою як при друці газет, так і у виробництві пакування. У сформованих умовах замовлення на друковану продукцію одержують тільки ті друкарні, що можуть виконати їх якісно й у заданий термін. Очевидно, що такі друкарні висувають підвищені вимоги до продуктивності поліграфічного устаткування, його технологічної гнучкості і до контролю якості продукції, що випускається.

Що стосується ринку виробників друкованої продукції, то тут спостерігається тенденція до спеціалізації друкарень за окремими видами продукції. Причому якщо протягом останніх ста років поліграфічні підприємства орієнтувалися на виробництво або видавничої, або рекламної, або пакувальної продукції, то наступним кроком стала більш вузька спеціалізація усередині кожного сектора. Це привело до того, що фірми, які випускають, наприклад, картонне пакування, конкурують винятково з підприємствами, що спеціалізуються на виготовленні аналогічної продукції.

Однак якщо в епоху великих тиражів подібна вузька спеціалізація являла собою ідеальний спосіб оптимізації витрат, то сьогодні вона вже не відповідає структурі попиту. Тому кількість підприємств, що розширюють сферу своєї діяльності і звертаються до суміжних сегментів ринку, останнім часом збільшується.

Вирішальним фактором для визначення позиції на ринку стає технічна оснащеність поліграфічного підприємства, що дозволяє випускати ті або інші види продукції. Тому, якщо в сформованих умовах підприємство прагне до

успіху, воно повинно з особливою відповідальністю поставитися до вибору поліграфічного устаткування.

Якщо ж говорити безпосередньо про попит та пропозиції, найкращим показником, на наш погляд слід зазначити наступне. Поліграфічні послуги включають багатогранний спектр послуг: друк книг і журналів, блокнотів, листівок, різної реклами. Поліграфічні послуги надаються в друкарнях, видавництвах та студіях дизайну.

Сьогодні зростає потреба у друкованій продукції, що висуває вимоги до якості виконання роботи. Кожна людина стикається з необхідністю друку поліграфії, чи це малий бізнес, чи великий.

На рис. 3.2 подані результати дослідження ринку поліграфічних послуг в Україні, проведеного аналітиками Pro-Consulting у червні 2020 року. Так, в 2019 році, після трьох років зростання, спостерігається спад обсягу реалізованих товарів, вироблених поліграфічними підприємствами. Якщо в 2016 р. даний показник зріс на 12,98%, в 2017 р – на 8,98%, а в 2018 р. – на 20,2%, то в 2019р. спостерігається падіння на 1,38% або на 160 млн. грн. [48].

Динаміка обсягу реалізованих товарів, вироблених поліграфічними підприємствами у 2015-2019 рр., млрд. грн.



Джерело: за даними Державної служби статистики України

Рисунок 3.2 – Динаміка обсягу реалізованих товарів, вироблених поліграфічними підприємствами в 2015-2019 рр. [48].

Особливістю ринку поліграфічних послуг є сезонність виробництва та цін. У літній час друкарні отримують найменше замовлень, у цей період спостерігається зниження цін на товари та послуги. Найбільше замовлень в останній квартал на рік. Це пов'язано із збільшенням замовлень на новорічну продукцію. До того ж у цей час багато підприємств замовляють корпоративну продукцію – календарі, блокноти, значки, оновлені каталоги та ін.

Згідно даних Державної служби статистики України обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, діяльність яких за КВЕД-2010 відноситься до 18.1 «поліграфічна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг» (за функціональним підходом) в 2021 р. становив 18,32 млрд. грн., що на 21% більше значення попереднього року. Зокрема, за видом діяльності 18.12 «друкування іншої продукції», що є основним для ТОВ «БВІ-ПРИНТ» - 16,66 млрд. грн. проти значення 2020 р. 13,63 млрд. грн. [46]. Динаміка зміни даного показника за останні 7 років подана на рис.3.3.

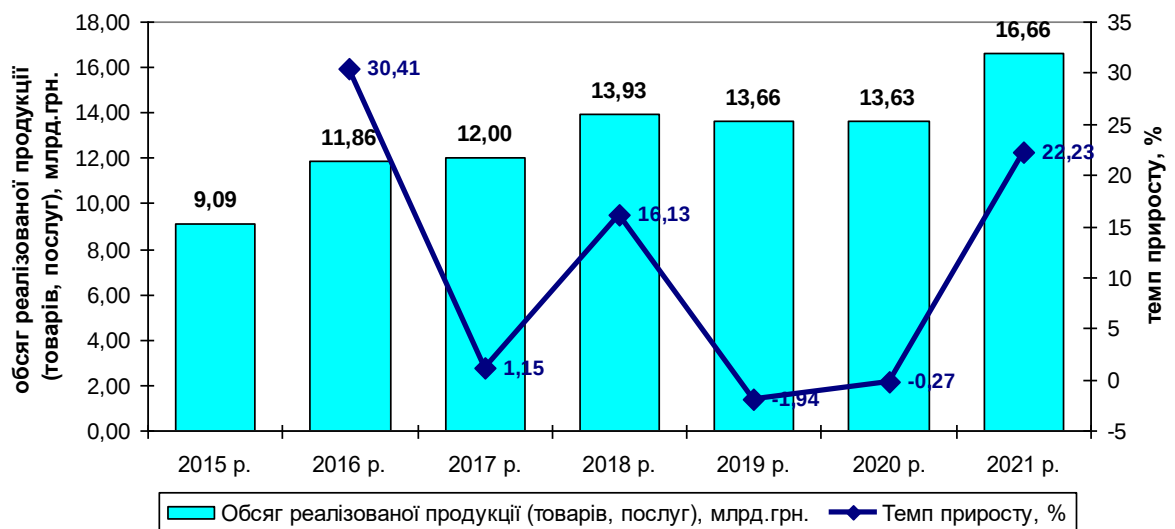


Рисунок 3.3 – Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видом економічної діяльності 18.12 "друкування іншої продукції" (млрд. грн.) в 2015-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Аналіз ринку поліграфічних послуг показав, що в Україні є тенденція до стабільності та зростання. Ринок представлений великим асортиментом товарів, серед яких можна виділити книжково-журнальну продукцію, газети, рекламну та канцелярську продукцію, POS-матеріали, а також упаковку та етикетку.

Якщо оцінювати ринок друкованої продукції через перероблений обсяг паперу та картону для друку, який визначається з урахуванням обсягів вітчизняного виробництва за вирахуванням експорту, плюс імпорт паперу та картону, то споживання в країні на душу населення приблизно становить 28 кг на одну особу: виробництво паперу для друку у країні - 2 900 тис. т; експорт паперу в країні – 1336 тис. т; імпорт паперу в країні - 1080 тис. т; експорт друкованої продукції - 62 тис. т; імпорт друкованої продукції – 432 тис. т; Разом внутрішнє споживання - 4014 тис. т. Використовуючи раніше наведені дані, отримаємо, що на одне поліграфічне підприємство припадає наступний обсяг робіт в умовних одиницях друку: $\Pi = \text{Кількість жителів на 1 друкарню} \times \text{Споживання паперу для друку на душу населення, тобто:}$

$$19,6 \text{ тис. чол.} \times 28 \text{ кг} = 549 \text{ у. е. друку.}$$

Для порівняння:

$$\text{- у США: } 5 \text{ тис. чол.} \times 300 \text{ кг} = 1500 \text{ у. е. друку;}$$

$$\text{- У Німеччині: } 6,2 \text{ тис. чол.} \times 250 \text{ кг} = 1550 \text{ у. е. друку.}$$

Таким чином, якщо враховувати справжній стан економічного розвитку країни, баланси «попит — пропозиція» на ринках поліграфічної продукції та поліграфічних робіт, можна констатувати, що ефективність роботи вітчизняних друкарень не відповідає показникам оцінки потенціалу поліграфії низки розвинених країн. Через недостатню фондозброєність, низький рівень використання наявного потенціалу і продуктивність праці на підприємствах їх кількість перевищує необхідний оптимальний рівень на ринку поліграфічних робіт, що склався.

До оцінки вітчизняного потенціалу поліграфії можна підійти і з іншого боку, беручи до уваги загальний обсяг реалізованої продукції (робіт) у галузі

та середню виручку від реалізації виконаних робіт у грошах (річний оборот) одного підприємства.

За даними служби державної статистики річний оборот 1378 поліграфічних підприємств склав 89,1 млрд грн. (3,71 млрд дол. США), а середній річний оборот однієї друкарні - 17,5 млн. грн. (0,73 млн дол. США). Ці цифри характеризують економічний стан поліграфії сьогодні при зафіксованій кількості суб'єктів ринку поліграфічних робіт, що діють.

Підсумовуючи, наведемо SWOT аналіз ринку поліграфічних послуг та ТОВ «БВІ ПРИНТ» у ньому (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз суб'єктів ринку поліграфічних послуг

Сильні сторони	Слабкі сторони
Конкурентна перевага на ринку Широкий спектр надання послуг Високий рівень сервісу Знижки постійним клієнтам	Велика кількість конкуруючих підприємств Слабка політика просування послуг Недосконалий антикризовий менеджмент Високі ціни на послуги
Можливості	Загрози
Повоєнна відбудова, що супроводжуватиметься великою кількістю нових підприємств, що потребуватимуть рекламних компаній Розвиток мережі та відкриття нових філій Укладання контрактів з конкретними підприємствами Участь в конкурсах на державні закупівлі	Воєнні дії Зменшення попиту на окремі поліграфічні послуги Негативна тенденція в динаміці обсягу реалізованих товарів підприємствами на ринку Зниження купівельної спроможності населення Нестабільна економіка

Джерело: побудовано автором

Оцінимо цей стан. Для порівняння використовуємо дані оцінки ефективності роботи поліграфічних фірм у США, де кількість підприємств досягла 60 тис., а середній оборот однієї друкарні становив 2,6 млн дол. США. У цьому функціонування над ринком друкарень, чий річний оборот вбирається у 1 млн дол. США, вважається нежиттєздатним, оскільки у разі вони витримують конкуренції з технологічно більш оснащеними виробництвами.

Виходячи з цього критерію та припущення, що сучасний середній рівень обсягу виробництва однієї друкарні має бути не менше 1,4 млрд дол. (існуючий рівень фондоозброєності це дозволяє), досягнутий загальний обсяг реалізації поліграфічних робіт у країні має функціонувати не більше 2 650 поліграфічних підприємств.

Саме така кількість друкарень входило до складу галузі до 1994 р. Надалі їх кількість різко збільшилася за рахунок створення малих підприємств, більш пристосованих до нових вимог ринку поліграфічних робіт. Розвитку цього процесу значною мірою сприяв невисокий поріг входження підприємства ринку, оснащення якого були потрібні будь-які значні капіталовкладення.

Все це, природно, призвело до зниження ступеня концентрації поліграфічного виробництва і, як наслідок, втрати конкурентоспроможності більшості діючих друкарень на внутрішньому ринку. Невиправдано високий темп приросту кількості поліграфічних підприємств на цьому етапі без нарощування загального обсягу виробництва (а фактично при його скороченні) став головною причиною порушення однієї з основних економічних пропорцій у галузі.

Аналіз українського ринку поліграфічних послуг показав такі тенденції його функціонування:

- зменшення замовлень (за кількістю та накладом) на видання газет та журналів, оскільки більшість з них переходить у електронний вигляд;
- розширення використання цифрового друку, який є більш рентабельним саме для малих накладів через відсутність частини додрукарських процесів та широкий вибір матеріалів для друку, а також зростання персоналізованої продукції;
- підвищення інтересу до, так званої, нестандартної поліграфії, а саме тиснення, бігування, ламінування;
- зростання обсягу рекламної поліграфії та упаковки.

Структура ринку зазнає постійних змін, а економічна ситуація залишається непростою. Як наслідок – підприємства працюють нестабільно, і найчастіше це закінчується їх ліквідацією. Щоб вирішити управлінські завдання у кризовий період або в умовах нестійкої економіки, компанії використовують антикризове управління, що є особливою системою заходів.

Антикризове управління фокусується на заходах, які застосовуються до, під час та після кризи. Це процес, який передбачає небезпеку кризи, аналіз її симптомів, заходи, що обмежують негативні наслідки кризи і використовує свої фактори для продовження процесу розвитку. Антикризове управління - це процес, що складається з чотирьох послідовних етапів: запобігання кризам, підготовки до криз, реагування на кризи з боку бізнесу та реконструкції (і оцінки застосовуваних антикризових заходів) [35].

Менеджер повинен прочитати сигнали, що попереджають про можливість виникнення кризи та вжити заходів для пом'якшення її перших симптомів. Наступним кроком у процесі антикризового управління є підготовка до кризи. Ця діяльність проявляється у підготовці антикризових планів, моделей антикризових заходів та постановці діагнозу антикризових заходів. Наступним кроком в антикризовому управлінні є реалізація антикризових заходів. На цьому етапі важливо координувати та контролювати вживані заходи, вжиті в рамках підготовки до кризи. Останній захід – оцінка реакції організації на кризу. На цьому етапі організація оцінює вживані заходи, перевіряє їх, робить висновки, навчається на своїх помилках та збирає набуті знання. Представлені заходи формують процес, який дозволяє ефективно управляти у разі кризи та надає можливості навчання та стратегії підготовки для організацій для наступної кризи.

У цьому важливо визначити типи антикризових стратегій підприємств.

Аналіз наукової літератури виявив два підходи до формування антикризових стратегій підприємств: перший передбачає їх самостійне виділення в системі антикризового управління, в умовах коли підприємство вже перебуває в кризовому стані. Другий, передбачає вбудовування

антикризової стратегії підприємства в систему ризик-менеджменту компанії, без виділення та відокремлення функції антикризового управління як такої [36].

Під час підготовки до криз підприємства можуть розробляти плани дій у кризових ситуаціях і стратегії, які лежать в основі поточних заходів, що здійснюються на антикризовий етап вимірювання. У сучасній літературі пропонується ряд типів антикризових заходів. Найбільш типовими антикризовими рішеннями є [37, с.239]:

1. Заходи щодо планування, включаючи переоцінку місії, бачення та цілі компанії, прийнявши нову орієнтацію про ринкові можливості, переорієнтовуючи продукти, запровадження нових концепцій управління, запровадження формалізованих документів стратегічного планування.

2. Пропонувати діяльність, пов'язану з організацією, включаючи скорочення витрат, відстрочення погашення зобов'язань, придбання додаткового капіталу (наприклад, цінних паперів, збільшення початкового капіталу, позики), оренда активів, укладання мирової угоди з кредиторами, злиття зі стратегічним партнером, скорочення обсягу бізнесу (наприклад, ліквідація або злиття), диверсифікація діяльності, зміна управлінських позицій, зміна інвестицій у продукти, купівля нових технологій, впровадження систем управління якістю, впровадження інтегровані інформаційні системи, зміна цінової політики, зміна організаційних структур, аутсорсинг, зміна організаційної культури.

3. Зміна мотиваційних заходів, включаючи зниження зарплати, спільну роботу, стимуляцію, створення нових мотиваційних систем, зміну організації роботи, скорочення зайнятості.

4. Заходи контролю, включаючи здійснення додаткового фінансового контролю, та систематичний контроль.

Запропоновані заходи стануть відправною точкою визначення основних типів антикризової стратегії. Щоб вибрати відповідну стратегію, необхідно правильно визначити ступінь і причини кризи, час і інтенсивність

її тривалості, методи організаційної адаптації до навколишнього середовища або участь співробітників та їх прихильність до подолання кризи.

Беручи до уваги тривалість та інтенсивність реструктуризації кризи, можна розрізняти відповідні стратегії ліквідації, зростання та банкрутства. Стратегія реструктуризації спрямовано стабілізацію кризи, отримати конкурентну перевагу. Вона використовується для контролю криз. Стратегія ліквідації це стратегія, яка дозволяє банкрутство підприємства шляхом його продажу або реалізації стратегії підтримки платоспроможності (так званий добровільний ліквідація). Стратегія зростання полягає у вживанні агресивних заходів, щоб покращити чи зміцнити конкурентоспроможну позицію підприємства, яка має відбиватися у збільшенні ринкової вартості організації. Останньою стратегією є банкрутство, яке передбачає ліквідацію підприємства без збереження кредитоспроможності [38].

Антикризові стратегії є відповіддю на причини кризи і повинні відповідати її розміру. Більш того, антикризові заходи залежать від причин адаптації, які можна розрізнити між компанією та бізнес-середовищем. Підприємства можуть реагувати на зміни в навколишньому середовищі активним або реактивним способом. Однак причини кризи можуть бути пов'язані з управлінням чи обсягом видів діяльності. Поєднання причин і реакції організацій можуть створити матрицю, яка показує чотири можливі антикризові стратегії: організація, інвестиції, догляд та консолідація.

Інвестиційна стратегія передбачає розвиток організації та пошук для можливостей у його середовищі. Далі стратегія консолідації фокусується на підставі діяльності підприємства та його сильних сторонах. По-третє, реактивна стратегія основна увага приділяється скороченню витрат та розміру бізнесу.

Важливим аспектом реалізації антикризової стратегії є підготовка відповідних кадрів, які мають її реалізовувати. Як вірно зазначає ряд авторів, досі вітчизняних умовах не ведеться підготовка антикризових менеджерів, в країні немає професії антикризового менеджера [39].

Інша група стратегій показує різні можливі відповіді з урахуванням управлінського підходу до кризи. Організація може помітити небезпеки і вносити необхідні зміни; також можна мінімізувати ознаки та розглядати їх як природний відхід від норми. Інша реакція - вирішення проблеми по мірі їх виникнення, що пов'язано з виявленням можливих процедур і відбору антикризових заходів. Остання можлива стратегія - запобігання кризам, коли акцент робиться на виявлення сигналів кризи, підготовку відповідних антикризових заходів і запобігання будь-яким негативним наслідкам кризи.

Отже, модель антикризового управління можна представити у такому вигляді (рис.3.4):



Рисунок 3.4 - Модель антикризового управління

3.2. Обґрунтування комплексу рішень щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ «БВІ-ПРИНТ»

Розглядаючи комплекс антикризових управлінських рішень, на наш погляд в першу чергу слід впровадити систему контролінгу на підприємстві, адже практика переконує, що сьогодні найкращий інструмент ринкових перетворень всієї діяльності підприємства - використання системи контролінгу.

Спочатку контролінг сприймався як система управління фінансовими потоками. Згодом він трансформувався у систему управління підприємством загалом. Однак його розуміння не однозначне. Різні автори по-різному розуміють сутність контролінгу, тому виникає необхідність формулювання поняття та визначення його змісту[40, с.58].

Методи економічного управління, що базуються на колишніх методиках використання планових інструментів, систем обліку та аналізу, вже не можуть давати добрих результатів. Доводиться освоювати нові методи планування, обліку і контролю, аналізу господарську діяльність. Практика переконує, що найкращий на сьогодні інструмент ринкових перетворень всієї діяльності підприємства - впровадження системи контролінгу, яка ґрунтується на конкретних умовах ринку, враховує його невизначеність, стихійний характер, швидкі зміни в ціноутворенні тощо. Контролінг поряд з іншими новітніми управлінськими інструментами стає для менеджерів основною можливістю, як встояти в ринкових колізіях, а й домогтися прискореного прогресу компанії.

Свого часу учені справедливо зазначали, що у всякій науці, як свідчить історія наукових знань, найважчим і складним справою виявляються вихідні становища і поняття. Справді, контролінг дуже широке поняття і снує безліч його визначень.

Термін «контролінг» (controlling) прийшов в українське середовище з англomовних країн транзитом через німецькомовні: у США систему, в якій

переважаючим стає не вузьке, прямолінійне, ортодоксальне мислення керуючих організацією, а системне, комплексне вирішення проблем з урахуванням стратегічних та енергетичних балансів. на навколишнє середовище визначають терміном «управлінський облік». Теоретично та й на практиці, в управлінні німецькими підприємствами відсутнє таке поняття, як управлінський облік. Бухгалтерія чітко поділяється на фінансову (Finanzbuchhaltung) та виробничу (Betriebsabrechnung), тому німці запозичували з англійської мови термін «controlling» та позначили ним якісно нове явище в теорії та практиці управління підприємством [42, с.8-9].

Контролінг, судячи з зарубіжної літератури, - широке поняття, і єдиного розуміння значення терміна «контролінг» сьогодні серед експертів немає. Єдність існує тільки в тому, що ототожнювати контролінг з контролюванням не можна (англомовне дієслово «to control» перекладається насамперед не як «контролювати», а як «керувати», «керувати», «наглядати», «регулювати».

Контроль - це дія, а контролінг - система безперервних дій та процедур з тотального відстеження всіх процесів та показників компанії. Зрештою, система контролінгу спрямована на те, щоб забезпечувати керівника компанії оперативною інформацією для прийняття рішень у всіх галузях діяльності компанії. Перша відмінність - система контролінгу спрямована "вперед", а не "назад". Окрім того, контроль часто асоціюється з тотальним спостереженням за діяльністю компанії, тоді як контролінг готує інформаційне поле прийняття правильних управлінських рішень [43, с.28].

Розбіжності також стосуються того, як широко слід трактувати цей термін. Найвужче трактування зводиться до того, що управлінський облік та контролінг - це синоніми, при цьому перший термін (management accounting) прийшов у бізнес-середовище з англомовного, а другий (controlling) з німецькомовного. При цьому управлінський облік розуміється як система збору та обробки внутрішньої інформації фінансово-економічного характеру - про активи, зобов'язання та власний капітал (баланс), доходи і витрати (звіт

про прибутки та збитки), надходження та виплати (звіт про рух грошових коштів).

Найширше трактування терміна контролінг гіпертрофує варіант перекладу дієслова "to control" ("керувати"). Управляти – це приймати рішення. Йдеться про існування в компанії підрозділу (посада, відділ, департамент), який спрямовує «наверх» не лише «первинну» вартість (монетарну та немонетарну інформацію), а й «додану вартість» (рекомендацію, пораду).

Також слід враховувати, що трактування таких понять та термінів «управлінський облік» (management accounting – англ.), «виробничий облік» (Betriebsabrechnung – нім.), «контролінг» (controlling – нім., англ.) в економічній літературі неоднозначне. Одні автори та перекладачі вважають наведені поняття та об'єктивні явища господарської практики західних підприємств, що стоять за цими поняттями, рівнозначними за змістом, інші намагаються побудувати різні, складніші ієрархії взаємозв'язків між ними як елементами та цілим [44, с.15].

Водночас відривати поняття та терміни від національного ґрунту недоцільно. Не можна говорити, наприклад, про управлінський облік, виробничий облік або контролінг взагалі, безвідносно будь-якої національної облікової системи, оскільки одним і тим же терміном у різних країнах можуть позначатися різні явища. Крім того, у різних країнах у фахівців у галузі методів управління не завжди є загальна точка зору на трактування тих чи інших понять.

Отже, різні дослідники по-своєму підходять до цього питання. Відмінності стосуються переважно розуміння двох крайніх ситуацій: прагматизму та академізації ідей контролінгу. Наприклад, у США контролінг розглядається, як правило, виключно у прикладному сенсі, а в Німеччині та інших німецькомовних країнах у 70-х роках стала розвиватися теоретична концепція контролінгу.

У зв'язку з цим слід звернути увагу на визначення контролінгу різними авторами як концепції, системи, напрямки, процесу, функції, діяльності, методології.

Концепція - це основна ідея теорії, система поглядів, те чи інше розуміння процесів. Система - безліч взаємодіючих елементів, що у відносинах і зв'язках один з одним, що становлять цілісну освіту. Напрямок – лінія руху, шлях розвитку; науковий перебіг, будь-яке угруповання. Процес - перебіг будь-якого явища, послідовна зміна станів, стадій розвитку та ін.; сукупність послідовних дій задля досягнення будь-якого результату. Функція - роль, призначення чогось; обов'язки, коло діяльності. Методологія - вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності [35, с.53].

На думку ряду дослідників, термін «контролінг» у визначенні поєднує дві складові: контролінг як філософія та контролінг як інструмент:

1) контролінг - філософія та спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства (організації) у довгостроковій перспективі;

2) контролінг - орієнтована для досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства [4].

Така інтерпретація контролінгу досить повно та достовірно відображає його сутність на сьогоdnішньому етапі розвитку з позицій системного підходу, повноти характеристик та коректності формулювання.

В «Економічному словнику підприємства» (німецьке видання) контролінг визначено як концепцію інформації та управління.

Необхідно розуміти, що автори, що дають визначення контролінгу, мають різні цілі, а визначення безпосередньо пов'язане з метою. Тому не варто давати критичних оцінок тому чи іншому визначенню.

Таким чином, незважаючи на розбіжності у визначеннях, проблемне поле концепції контролінгу вимальовується досить чітко:

- організація є системою з певним набором цілей, частини якої тісно взаємопов'язані;
- її діяльність спрямовано на досягнення запланованих показників;
- контролінг забезпечує інструментальну та методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень.

Нові глобальні стереотипи управління в умовах високої інформатизації диктують необхідність пошуку сучасних підходів до досягнення поставлених оперативних та стратегічних цілей.

Актуальною стає проблема формування та використання комплексного інструментарію контролінгу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Система контролінгу має у своєму розпорядженні велику кількість різноманітних інструментів. Спочатку використовувані інструменти спрямовані, переважно, на оптимізацію витрат організації. Однак у міру ускладнення функцій контролінгу, розширення тимчасового горизонту, що охоплюється, більш тісної його взаємодії з управлінням і ускладнення самих господарських систем стали застосовувати все більш складні інструменти оперативного і стратегічного менеджменту [26, с.504].

Інструментальна база контролінгу полегшує роботу управлінця, проте відсутність методики вибору з послідовним виконанням процедур, що чітко показує, в яких випадках ефективніше використовувати той чи інший інструмент, ускладнює роботу, що негативно позначається на якості та часовому факторі. Таким чином, при різноманітності інструментів контролінгу необхідна єдина методологія вибору, за відсутності якої вкрай складно ефективно використовувати відповідний інструментарій на конкретній ділянці роботи, що найбільш повно відповідає потребам організації в даний момент часу, а також гнучко реагує на зміни як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Для отримання єдиної класифікації інструментальної бази контролінгу, в першу чергу, необхідно розглянути інструменти системи контролінгу, що

набули достатнього поширення у зарубіжній та вітчизняній теорії та практиці.

До вже існуючих та традиційних інструментів контролінгу можна додати інструменти з різних галузей знань (економетрика, статистика, математика тощо), які допомогли б сучасному керівнику досягти поставлених ним цілей.

Для розробки єдиної методології вибору відповідних інструментів контролінгу, що відповідають потребам організації в даний момент часу та гнучко реагують на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, необхідно класифікувати інструментарій контролінгу за різними критеріями.

Існують різні класифікаційні ознаки інструментальної бази контролінгу: по горизонту планування, у зв'язку з основними функціями менеджменту, центрами відповідальності підприємства, залежно від напрямів модернізації організації, залежно від бізнес-процесів організації.

Розглянемо короткий інструментарій контролінгу [7, с.462].

АВС метод. Використовується для контролю над рухом найбільш пріоритетних груп товарно-матеріальних цінностей (МПЗ). До категорії А відносять МПЗ, які вимагають постійного моніторингу, у зв'язку з серйозністю фінансових наслідків за її нестачі. До категорії В включають ті МПЗ, які мають меншу значущість у забезпеченні безперебійного операційного процесу та формування кінцевих фінансових результатів. Всі інші МПЗ, які не відіграють значної ролі у формуванні кінцевих фінансових результатів, відносять до категорії С (контролінг логістики, контролінг маркетингу, контролінг бізнес-процесів).

АВС метод (процесний). Використовується для управління витратами бізнес-процесів. Метод формування витрат на основі окремих процесів визначає види діяльності, що викликають виникнення витрат, та досліджує основні носії витрат для цих видів діяльності (контролінг бізнес-процесів, контролінг фінансів).

Значення даного методу для ТОВ «БВІ-ПРИНТ» в першу чергу варто пояснити тим, що станом на сьогоднішній день, підприємство не веде будь-яких калькулювань. Усю звітність формується виключно задля її подання в компетентні податкові органи, в той же час як управлінський облік не здійснюється взагалі. Даний же метод контролінгу дасть змогу побачити на підприємстві приховані проблеми, здійснити в подальшому аналіз усього підприємства та його ефективності.

Абсорпшен-костінг. Калькулювання повної собівартості товару. В основу «абсорпшен-костинг» покладено принцип класифікації витрат на прямі та непрямі. Особлива увага приділяється способам розподілу непрямих витрат, оскільки від застосовуваного способу розподілу залежить точність оцінки собівартості продукту.

Даний метод є певним чином подібним до попереднього, оскільки також є частиною управлінського обліку або ж здійснюється на основі останнього. Так, чи інакше, але даний інструмент контролінгу підприємству потрібен в першу чергу тому, що на сьогоднішній момент, говорити про ефективність використання обігових коштів, говорити про чистий прибуток або ж взагалі про рентабельність підприємства, ТОВ БВІ-ПРИНТ не може. При цьому, на наш погляд – такі процеси повинні бути фундаментальними в управлінні та повинні бути наявними в обов'язковому порядку.

Аналіз знижок. Використовується для збільшення обсягів продажу. Величина знижки впливає на прийняття рішення про купівлю клієнтом. Якщо організація пропонує знижки, контролеру необхідно проаналізувати, щоб процес зниження ціни був врахований у калькуляції (контролінг маркетингу, контролінг логістики) [8].

При цьому, варто відмітити, що знижки на підприємстві являються досить частими. Так, у деяких випадках, працівники роблять абсолютно довільні знижки при розрахунках із клієнтом. Так, до прикладу якщо сума послуги становить 43 грн, а клієнт може надати або 40 грн або 500 грн, задля уникнення ситуації із відсутністю решти, працівники пропонують

автоматичну знижку у 3 грн. Безумовно, такі втрати для підприємства не є суттєвими, проте значно ускладнюють весь процес калькуляції прибутку та є абсолютно неправильним підходом, хоч цим і привертає увагу покупців та робить їх більш приємно враженими про підприємство, що становить частину рекламної компанії.

Бенчмаркінг. Оцінка позицій організації з урахуванням порівняння з позиціями конкурентів. Від правильної оцінки конкуренції часто залежить успіх організації над ринком. Тому по найважливішим конкурентам необхідно регулярно проводити аналіз. Конкурентний аналіз передбачає аналіз стратегій контрагентів, порівняння продуктів та продуктових груп власного підприємства з аналогічними у організацій-конкурентів (контролінг маркетингу, контролінг інвестицій, контролінг якості, контролінг інновацій) [8].

Слід відмітити, що станом на сьогоднішній день, на підприємстві абсолютно відсутній такий аналіз, а відтак контролювати рівень цін, рівень конкурентоспроможності абсолютно неможливо. Саме це і породжує необхідність застосування даного методу.

Відзначимо, що вище нами було описано основний інструментарій контролінгу, який по своїй суті і пояснює необхідність впровадження даного комплексу заходів. Проте, підкреслимо моменти, що пояснюють, чому контролінг потрібен підприємствам як складова антикризового управління.

В першу чергу відмітимо, що за допомогою контролінгу можливо побудувати структурно-логічної моделі забезпечення якості системи управління підприємством, під якою розуміють чіткий розподіл завдань між підрозділами підприємства і виконавцями, а також їхню координацію. При цьому, на перший погляд здається, що дані питання в будь якому випадку повинні бути вирішеними на підприємстві, проте на наш погляд регламентація такого розподілу, а не внутрішнє переконання працівників, значно краще впливає на ефективність. Так, широке запровадження якісної системи управління на підприємствах надає можливість керівникам досягати

Зважаючи на результати проведеного у другому розділі аналізу ефективності роботи ТОВ «БВІ-ПРИНТ», важливим напрямом антикризового фінансового контролінгу на даному підприємстві повинен стати контролінг витрат. Він має зосередити зусилля на виявленні резервів зменшення потреби у фінансових ресурсах для забезпечення операційної діяльності. Реалізація даного завдання відбуватиметься за результатами ґрунтовного дослідження витратної політики підприємства починаючи від аналізу умов постачання основних матеріалів (ціна, розмір партії, витрати на зберігання, можливість альтернативних матеріалів та постачальників з більш вигідними умовами) до економного використання ресурсів і раціонального їх розподілу між підрозділами та продукцією. Оскільки витрати на 1 грн. чистого доходу в «БВІ-ПРИНТ» є вищими на 10-12% середнього показника по галузі, і зростали протягом останніх трьох років, тому виявлення шляхів скорочення витрат є реальною потребою даного підприємства. В поєднанні з маркетинговими заходами, спрямованими на збільшення кількості замовлень, це забезпечить відчутне зростання прибутку підприємства та зміцнить його позиції на ринку.

Відзначимо, що в арсеналі фінансового контролінгу є методи, що спроможні через оптимізацію асортименту продукції вплинути на зростання доходу підприємства.

3.3. Оцінка ефективності впровадження комплексу антикризових рішень у ТОВ «БВІ-ПРИНТ»

Досліджуючи питання ефективності впровадженого комплексу антикризових рішень, варто відмітити, що об'єктивна та суб'єктивна їх оцінка можлива виключно з огляду на фінансові показники.

В той же час, виходячи із проміжних показників, впровадження структури контролінгу показало, що кризові ситуації мали вплив на підприємство лише на 50%, тобто, іншими словами, можна говорити про те,

що на підприємстві було неефективне управління. В першу чергу це пояснюється масштабуванням компанії. З огляду на фінансову звітність на представлені нами в попередньому розділі показники, ми доходимо висновку про те, що фактично компанія масштабувалася, масштабувалася її вартість. В той ж час, поєднання роботи в умовах пандемії з відсутністю ефективного адаптивного управління завдавало додаткових видатків підприємству.

Після впровадження системи контролінгу, та виходячи із проміжних показників діяльності, ми доходимо висновку про те, що проблеми підприємства існували й до моменту зменшення чистого прибутку, проте лише карантин, а згодом і військові дії показали ці проблеми та загострили їх на стільки, що підприємство стало менш ефективним та менш прибутковим, навіть за умови свого масштабування.

Виходячи із наведеного, слідує висновок про те, що достатньо важливим є необхідність постійної роботи над управлінням. Як показав приклад ТОВ «БВІ-ПРИНТ», не завжди управлінець, що вивів компанію на високий рівень, спроможний на подальше управління такою компанією. Досить часто, зустрічаються типи управлінців, які мають змогу контролювати процеси на якомусь певному рівні і вони є ефективними виключно на свою цільову аудиторію. Тобто, масштабування компанії призводить до того, що вони нездатні повністю контролювати всі процеси та правильно делегувати ті чи інші операційні завдання.

Щодо системи контролінгу, то у даному випадку, на проміжному етапі перегляду результатів його впровадження спостерігається наступне:

- контролінг став якісно новим та дієвим інструментом у вирішенні завдань менеджменту підприємства;
- завдяки контролінгу, впродовж короткого терміну вдалось збудувати концепцію управління підприємством, яка за своєю сутністю орієнтована на автономне довготривале й ефективне функціонування, при цьому нами вбачається її дієздатність і за умови постійно змінних умов;

- контролінг за своєю сутністю – це механізм, що має орієнтир на забезпечення вищої рентабельності і конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та нестабільності ринкового середовища. При цьому, вважаємо за доцільне відмітити, що проміжні результати характеризують показниками зменшення витрат на виробництво з одночасним збільшення рівня продажів;
- за допомогою системи контролінгу, можна оптимізувати процес управління підприємством та як наслідок значно спростити та оптимізувати прийняття управлінських рішень, що є одночасно показником збільшення рівня ефективності управління;
- за допомогою системи контролінгу, відбувається синтез функції обліку, контролю, аналізу, планування (прогнозування) та регулювання. Як наслідок управління підприємством буде виведено на абсолютно новий рівень, при збереженні усіх функцій у їх первісній сутності
- завдяки контролінгу, компанія має змогу комплексно підходити до виявлення недоліків та вирішення наявних проблем.

Варто відмітити, що за допомогою системи контролінгу можна сформувати нову та якісну концепцію управління підприємством. При цьому, даний результат, хоч і не може мати якісне відображення одразу, враховуючи специфіку перебудови компаній і тривалість даного процесу, проте деякі зрушення яскраво може продемонструвати рівень окремих показників (кількісні результати). Як вже відмічалось, досить якісною є зміна показників витрат та прибутку, що в сукупності показує значно більшу різницю між валовим прибутком та затратами у порівнянні із аналогічним періодом до впровадження системи контролінгу.

Так чи інакше, але ми повинні вкотре наголосити на тому, що такі зміни, як впровадження системи контролінгу є довготривалими, а їх оцінити одразу фактично неможливо. Інакшими словами, дані зміни можна назвати такими, що здійснюються на перспективу.

Варто відмітити, що саме такі зміни потрібні були компанії. Виходячи із аналізу показників, ми доходимо висновку про те, що компанія, не дивлячись на складне становище на ринку України, не перебувала у становищі, наближеному до банкрутства. Більше того, дане становище і не було таким, що іде до того. Звісно, показники показували на негативну тенденцію зменшення рівня прибутку, проте з іншої сторони це досить просто можна було пояснити кризовим становищем всієї України, як на соціальному рівні, так і на ринку в цілому. Таким чином, саме глобальні аспекти, на наш погляд демонстрували негативний тренд у зменшенні валового та чистого прибутку компанії.

При цьому, як ми уже відмічали, такі показники стали показовими та продемонстрували проблеми компанії на дуже ранньому етапі, що дозволило обійтись комплексними антикризовими рішеннями, а якщо буди більш точним то превентивними рішеннями.

Варто відзначити, що зростання чистого доходу на 1% при величині умовно-постійних витрат на рівні звітного періоду може забезпечити зростання операційного прибутку на 6-11%. Використавши дані прогностні значення для оцінки ймовірності банкрутства отримаємо зростання відповідних інтегральних показників порівняно з 2021 р.

Таблиця 3.2 – Оцінка ймовірності банкрутства за результатами удосконалення антикризового управління

Модель оцінки ймовірності банкрутства	Значення інтегрального показника		Відхилення
	2021 рік	Прогноз	
- Альтмана	3,517	3,558	0,041
- Спрінгейта	1,426	1,450	0,024
- Тафлера	0,437	0,440	0,003
- О.О. Терещенка	7,904	8,008	0,104
- А.В. Матвійчука	2,167	2,182	0,015

Джерело: побудовано автором

Зростання інтегральних коефіцієнтів ймовірності банкрутства свідчить про покращення ситуації.

ВИСНОВОК

Вже протягом кількох десятиліть антикризове управління залишається невід’ємним інструментом менеджменту, оскільки кризи є характерною властивістю сучасного середовища функціонування будь-кого підприємства. Частота, тривалість криз, непередбачуваність їх наслідків – це те, з чим все частіше стикаються підприємства останнім часом, хоча їх прагненнями є робота в умовах стабільності і рівноваги. На макрорівні елементи економічної кризи проявляються у низькому (недостатньому) рівні конкурентоспроможності, збитковості діяльності або низькій її рентабельності, дефіциті обігових коштів та неплатоспроможності підприємства тощо. Саме тому питання протидії кризовим явищам та ефективності антикризового менеджменту є актуальними в сучасних умовах.

Проведене дослідження засвідчило, що необхідність уникнення кризи або негативних її наслідків зумовлює впровадження на підприємстві антикризового управління. В широкому значенні антикризове управління пов’язано з системністю управління об’єктом господарювання на певному рівні економіки, а у вузькому – з системою організаційно-управлінських заходів відносно окремого підприємства, що зазнало впливу кризи.

Управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, методів, нетрадиційних прийомів та введення специфічних механізмів, що реалізуються функціями планування, організації, мотивації, аналізу та контролю, які необхідні для формулювання та досягнення цілей підприємства. Як зазначається у багатьох наукових джерелах, небезпека настання кризи для підприємства існує завжди, оскільки у управлінні існує ризик циклічного розвитку соціально-економічної системи, і навіть ризик зміни співвідношення керованих і некерованих процесів.

Встановлено, що одним із найпоширеніших визначень даного поняття є: «Антикризове управління підприємством є системою принципів і методів

розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків».

Під антикризовим управлінням слід розуміти систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

Головною метою антикризового управління є підтримка фінансової рівноваги підприємства та мінімізація зниження розмірів його ринкової вартості, що досягається за допомогою вирішення таких завдань: діагностика та ідентифікація кризи та фінансового стану підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства; запобігання банкрутству та ліквідація підприємства, зокрема і за судовими процедурами банкрутства; мінімізація негативних наслідків фінансової кризи для підприємства.

Стратегічне планування антикризової економічної поведінки підприємства - це його цілеспрямована діяльність, яка передбачає безперервне здійснення антикризових дій, процедур, заходів та прийняття рішень, що регулюють взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем та забезпечують виживання та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Запровадження механізмів антикризового управління покликано покращити гнучкість і рівень адаптації підприємства до впливу зовнішнього середовища, підвищити його стійкість, ефективність використання фінансових ресурсів та стабілізувати бізнес-процеси.

Дослідження ефективності системи антикризового управління здійснювалось на базі поліграфічного підприємства ТОВ «БВІ-ПРИНТ», яке вже 25 років працює на ринку поліграфічних послуг. Основним видом його економічної діяльності за КВЕД-2010 є 18.12 «Друкування іншої продукції».

За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки щодо ефективності роботи досліджуваного підприємства та, зокрема, дієвості системи антикризового управління:

- це мале підприємство, яке займається розробкою дизайном та друком бірок, бланків, блокнотів, брошур, буклетів, візитівок, грамот, щоденників, планувальників, календарів, каталогів, книг, конвертів, листівок, меню, наклею, а також розробкою дизайну, виробництвом та друком пакетів і папок;

- підприємству вдалося налагодити роботу в умовах пандемії, зупинити падіння обсягів виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг), яке в 2020 році становило 28,7% та отримати в 2021 р. незначне зростання чистого доходу на 0,04%.

- незважаючи на зменшення абсолютної величини собівартості реалізованої продукції, спостерігається зростання рівня операційних витрат на 1 грн. чистого доходу і, як наслідок, скорочення операційного прибутку протягом останніх трьох років (на 69,9% в 2020 р. і на 4,3% в 2021 р. відносно рівня попереднього року). Такі ж тенденції має і відносний показник прибутковості (рентабельність продажу скоротилась з 3,15% в 2019 р. до 1,27% в 2021 р.);

- падіння обсягів виробництва відбилось і на ефективності використання основних засобів, віддача яких зменшилась з 32,09 грн. в 2019 р. до 8,76 грн. в 2021 р. Однак таке скорочення пов'язано також зі зростанням вартості основних засобів через їх оновлення, результатом чого є зменшення рівня їх зносу до 32% (проти 45% в 2019 р.);

- динаміка зміни обсягів діяльності ТОВ «БВІ-ПРИНТ» повністю співпадає з тенденціями зміни обсягу реалізації продукції по галузі, в т.ч. по виду економічної діяльності 18.12;

- протягом 2019-2021 рр. зростає вартість майна підприємства та змінюється його структура. В 2021 р. відбулося збільшення необоротних активів через зростання вартості основних засобів в 5,5 разів при скороченні вартості оборотних активів на 4,6%. Значних змін зазнала і структура оборотних активів (частка дебіторської заборгованості скоротилась з 77% в

2019 р. до 29,3% в 2021 р., а частка запасів навпаки зросла з 2% до 65%).

Стаття «гроші та їх еквіваленти» за останні три роки зменшилась 3,5 рази;

- в пасиві підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, а поточні зобов'язання на 100% складаються з кредиторської заборгованості;

- якщо в 2019 р. рівень двох з трьох показників ліквідності відповідав рекомендованим значенням, то в 2021 р. всі показники були менше норми;

- оборотність активів загалом та оборотних активів, зокрема, уповільнюється, що негативно позначається на результатах діяльності підприємства, зокрема зростає тривалість операційного циклу (з 37 до 82,7 днів в 2020 р. і ще на 26,6 днів – в 2021 р.);

- зростає залежність товариства від зовнішніх кредиторів, свідченням чого є зменшення коефіцієнту автономії та перевищення коефіцієнтом фінансової залежності рекомендованого значення майже вп'ятеро. Наприкінці 2021 р. зменшились коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт інвестування.

- аналіз ймовірності банкрутства показав відсутність її загрози, проте інтегральні показники, розраховані за п'ятьма моделями, мали тенденцію до зниження, що свідчить про можливість погіршення ситуації у найближчі 1-3 роки.

Отже, проведений аналіз підтвердив необхідність переходу підприємства на антикризове управління для запобігання загрозі банкрутства в майбутньому

У сьогоднішніх умовах більшості підприємствам характерна реактивна форма управління діяльністю, яка передбачає прийняття управлінських рішень у відповідь поточні проблеми. Однак необхідно орієнтувати управління на попередження кризової ситуації та проводити діагностику не за кризовими факторами, а за їх передумовами вже на стадії прихованої кризи.

Розглядаючи комплекс антикризових управлінських рішень, ТОВ «БВІ-ПРИНТ» рекомендовано впровадити систему контролінгу, адже як показує

практика, сьогодні це є найкращим інструментом ринкових перетворень всієї діяльності підприємства.

Система контролінгу має у своєму розпорядженні велику кількість різноманітних інструментів. Якщо спочатку використовувались інструменти, спрямовані переважно на оптимізацію витрат організації, то по мірі ускладнення функцій контролінгу, розширення горизонту його охоплення, стали застосовувати все більш складні інструменти оперативного і стратегічного менеджменту.

Зважаючи на результати проведеного у другому розділі аналізу ефективності роботи ТОВ «БВІ-ПРИНТ», важливим напрямом антикризового фінансового контролінгу на даному підприємстві повинен стати контролінг витрат. Він має зосередити зусилля на виявленні резервів зменшення потреби у фінансових ресурсах для забезпечення операційної діяльності.

Було досліджено, що зростання чистого доходу на 1% при величині умовно-постійних витрат на рівні 2021 року може забезпечити зростання операційного прибутку на 6-11%. Оцінка ймовірності банкрутства на основі цих прогнозних засвідчила зростання відповідних інтегральних показників порівняно з 2021 р., що підтверджує можливість покращення ситуації та дієвість системи антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. З. С. Варналій К. : Знання-Прес, 2002. 239 с.
2. Ефективне управління торговельним підприємством. Львів: Вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. 260 с.
3. Комерційна діяльність: підручник за ред. В.В. Апопій ; С.Г. Бабенко ; Я.А. Гончарук. К. : Знання, 2008. 558 с.
4. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. К.: Центр навч. л-ри, 2004. 807 с.
5. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку URL: <http://www.big-library.com.ua/book/>.
6. Оптова торгівля в Україні: монографія за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 208 с.
7. Микитюк М., Косован Х. Роль комерційної роботи в діяльності торговельних підприємств: матеріали Всеукраїнської студентської інтернет-конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку підприємницької діяльності", 14—15 грудня 2010 р., Чернівці, ЧТЕІ КНТЕУ URL: <https://conf-cv.at.ua/forum/40-236-1>
8. Башнянин Г.І. Ефективність капіталізації і лібералізації економічних систем в умовах ринкової транзиції: методологічні проблеми метрологічного аналізу Г.І. Башнянин, Ю.І. Турянський. Львів : Вид-во ЛКА, 2008. 480 с.
9. Комерційна діяльність: підручник за ред. П. Ю. Балабана. Харків : Світ книг, 2018. 452 с.
10. Афанасьєв А. А. Управління структурою капіталу. Економіка. Фінанси. Право. 2003. С. 25-28.
11. Афанасьєв А. Планування структури капіталу. Банківська справа. 2000. С. 23-25.

- 12.Баліцька В. В. Організаційно-функціональний механізм впливу на формування капіталу підприємств 2008. С. 24-34.
- 13.Зборовська, Ю. О. Капітал підприємства: теоретичні аспекти визначення суті капіталу [Текст] / Ю. О. Зборовська // Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 7. С. 35-39.
- 14.Марцин В. С. Деякі підходи до організації управління фінансовими ресурсами підприємства Актуальні проблеми економіки. 2008. С. 153-161
- 15.Петленко Ю. В. Оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємств 2010. С. 91-96
- 16.Поливана Т. М. Формування оптимальної структури капіталу корпорацій: теоретичні підходи та міжнародний досвід *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. С. 18-22.
- 17.Шеремет Д.А. Маркетинговий аналіз і його роль у стратегічному розвитку організації Аудит і фінансовий аналіз. 2007. № 5. С.421.
- 18.Белявцев М. І. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. М. І. Белявцев, Г. Д. Леонова, А. М. Зайцева. Донецьк : Норд-Прес, 2010. 279 с.
- 19.Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн.В. І. Довбенко, В. М. Мельник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.
- 20.Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
- 21.Маркіна І.А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів ВНЗ. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2013. 268 с.
- 22.Роздрібна торгівля в Україні за рік зросла до понад 800 млрд: області-лідери товарообороту. URL:<https://news.finance.ua/>
- 23.Балабан М.П. Оптова торгівля в ринковому середовищі: ефективність функціонування та стратегія розвитку: Монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 153 с.

- 24.Данило С.І. Формування інституційно-економічного механізму регулювання розвитку роздрібної торгівлі на регіональному рівні: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. ДВНЗ "Ужгородський Національний Університет", Ужгород, 2017. 23 с.
- 25.Смиричинський В.В. Основи логістичного менеджменту. К.: Основа, 2004. 327 с.
- 26.Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
- 27.Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
- 28.Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
- 29.Бланк І. А. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
- 30.Баранов Р.А. Основні тенденції міжнародного бізнесу // [Електронний ресурс].
Режим доступу:
http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35832/1/33_198-203.pdf
- 31.Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібн. К. Центр учбової літератури, 2009.568 с.
- 32.Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
- 33.Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні : *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2016. № 4. С. 87-92. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2016_4_14*

- 34.Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (2). С. 68–71.
- 35.Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / за ред. О.О. Терещенко. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.
- 36.Горбаль Н. І., Колодій М. В. Антикризовий маркетинг як складова антикризового управління підприємства. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2014. № 790. С. 3–7.
- 37.Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. Київ : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 301 с..
- 38.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. — 824 с.
- 39.Проведення аудиту власного капіталу банку. Банковский аудитор. 2007. С. 14-18.
- 40.Баліцька В. В. Структурування капіталу підприємств та оцінка ефективності його використання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. С. 56-62
- 41.Ванькович Д. В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінанси України*. С. 112-118.
- 42.Головач В. В. Власний капітал – що має знати користувач звітності про підприємство. 2005. С. 9-12.
- 43.Яковлєв Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 316 с.
- 44.Чумаченко М.Г. Контролінг у дію. Економіка та держава. 2007.С. 8–16.
- 45.Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. Тернопіль: ТАНГ, 1997. 146 с.
- 46.Сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

- 47.Ринок поліграфічних послуг в Україні: консерватизм тут не вітається.
URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-poligraficheskikh-uslug-v-ukraine-konservatizm-zdes-ne-privetstvuetsya>
- 48.Дослідження ринку поліграфічних послуг в Україні. 2020 рік. URL:
<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-poligraficheskikh-uslug-v-ukraine-2020-god>
- 49.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] /
Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О. Хіленко. Київ: КНЕУ, 2005. 377 с.
- 50.Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження
загрози банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 8.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484>
- 51.Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. Антикризове управління підприємством:
теоретичні та методичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 243–248. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>
- 52.Спіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління
підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип.2. С. 265–269
- 53.Кривов'язюк І. В. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи в
економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С.31-39.
- 54.Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління
підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С.278-281.
- 55.Лановська Г. І., Лях Ю. В. Антикризове управління в розвитку малого
та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495
- 56.Воронкова ГЄ., Грищук К.В. Формування системи антикризового
управління підприємством у сучасних умовах господарювання.
Економіка та держава. 2017. № 5. С.82-84.
- 57.Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та
реагування як елемент системи антикризового управління
підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного
університету: економіка АПК*. 2020. № 27. С.44-47.

- 58.Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 36.С. 113–116.
- 59.Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління». *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 25–29.
- 60.Підлипний Ю. Особливості аналізу ймовірності банкрутства в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 1 (49). Т.2. С. 254–258.
- 61.Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.
- 62.Погребняк А.Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. *Бізнесінформ*. 2014. №7. С. 344 – 352.

ДОДАТКИ

Додаток А

S0600113

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2020	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "БВІ-Принт"	за ЄДРПОУ 38804865		
Територія	Голосіївський район м.Києва	за КОАТУУ 8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності	Друківання іншої продукції	за КВЕД 18.12		
Середня кількість працівників, осіб	33			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Червонопрапорна, буд. 34 Ж, Голосіївський р-н, м. Київ, 03680	4676303		

1. Баланс на 31.12.2019 р.

		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	474.2	427.9	
Основні засоби:	1010	323.7	523.1	
первісна вартість	1011	622.4	959	
знос	1012	(298.7)	(435.9)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	797.9	951	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	506	71.5	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1194.1	2913.9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	28.1	13.7	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	164.4	158.5	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	337.6	802.8	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	86.1	46.8	
Усього за розділом II	1195	2316.3	4007.2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	3114.2	4958.2	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.5	400
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1586.5	2385.6
Неоплачений капітал	1425	()	(398.5)
Усього за розділом I	1495	1588	2387.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	985.5	2148.9
розрахунками з бюджетом	1620	31.3	131
у тому числі з податку на прибуток	1621	22.5	117.8
розрахунками зі страхування	1625	11.7	
розрахунками з оплати праці	1630	45.7	63.5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	452	227.7
Усього за розділом III	1695	1526.2	2571.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	3114.2	4958.2

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2019 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25370.6	20289.6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25370.6	20289.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21831.4)	(17509.8)
Інші операційні витрати	2180	(2564.7)	(2354.2)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24396.1)	(19864)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	974.5	425.6
Податок на прибуток	2300	(175.4)	(76.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	799.1	349

Керівник

(підпис)

Вронська Оксана Михайлівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Вронська Оксана Михайлівна

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

S0600113

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ			
		Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "БВІ-Принт"	за ЄДРПОУ	38804865		
Територія	Голосіївський район м.Києва	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Друківання іншої продукції	за КВЕД	18.12		
Середня кількість працівників, осіб	33				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Червонопрапорна, буд. 34 Ж,Голосіївський р-н, м. КИЇВ, 03680	4676303			

1. Баланс на 31.12.2019 р.

		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	474.2	427.9	
Основні засоби:	1010	323.7	523.1	
первісна вартість	1011	622.4	959	
знос	1012	(298.7)	(435.9)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	797.9	951	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	506	71.5	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1194.1	2913.9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	28.1	13.7	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	164.4	158.5	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	337.6	802.8	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	86.1	46.8	
Усього за розділом II	1195	2316.3	4007.2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	3114.2	4958.2	

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.5	400
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1586.5	2385.6
Неоплачений капітал	1425	()	(398.5)
Усього за розділом I	1495	1588	2387.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	985.5	2148.9
розрахунками з бюджетом	1620	31.3	131
у тому числі з податку на прибуток	1621	22.5	117.8
розрахунками зі страхування	1625	11.7	
розрахунками з оплати праці	1630	45.7	63.5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	452	227.7
Усього за розділом III	1695	1526.2	2571.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	3114.2	4958.2

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2019 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25370.6	20289.6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25370.6	20289.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21831.4)	(17509.8)
Інші операційні витрати	2180	(2564.7)	(2354.2)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24396.1)	(19864)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	974.5	425.6
Податок на прибуток	2300	(175.4)	(76.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	799.1	349

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Вронська Оксана Михайлівна

(ініціали, прізвище)

Вронська Оксана Михайлівна

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2022	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "БВІ-Принт"	за ЄДРПОУ	UA80000000000126643		
Територія	Голосіївський район м.Києва	за КАТОТТГ ¹			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Друківання іншої продукції	за КВЕД	18.12		
Середня кількість працівників, осіб	34				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Червонопрапорна, буд. 34 Ж,Голосіївський р-н, м. КИЇВ, 03680		4676303		

1. Баланс на 31.12.2021 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	2.8	
первісна вартість	1001		3.6	
накопичена амортизація	1002	()	(0.8)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	427.9	440.9	
Основні засоби:	1010	391.3	2143.8	
первісна вартість	1011	961.3	3171.6	
знос	1012	(570)	(1027.8)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	819.2	2587.5	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	1124.1	3266.9	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1390.8	1255.5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	56.8	110.2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	2.4		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2203.4	111.6	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	342.5	232.6	
Витрати майбутніх періодів	1170		7	
Інші оборотні активи	1190	170.6	61.7	
Усього за розділом II	1195	5288.2	5045.5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	6107.4	7633	

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.5	400
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1586.5	2385.6
Неоплачений капітал	1425	()	(398.5)
Усього за розділом I	1495	1588	2387.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	985.5	2148.9
розрахунками з бюджетом	1620	31.3	131
у тому числі з податку на прибуток	1621	22.5	117.8
розрахунками зі страхування	1625	11.7	
розрахунками з оплати праці	1630	45.7	63.5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	452	227.7
Усього за розділом III	1695	1526.2	2571.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	3114.2	4958.2

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2019 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25370.6	20289.6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	25370.6	20289.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(21831.4)	(17509.8)
Інші операційні витрати	2180	(2564.7)	(2354.2)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24396.1)	(19864)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	974.5	425.6
Податок на прибуток	2300	(175.4)	(76.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	799.1	349

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Вронська Оксана Михайлівна

(ініціали, прізвище)

Вронська Оксана Михайлівна

(ініціали, прізвище)