

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВІННІЧЕНКО АЛІНА АНДРІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор

_____ О.А. Дороніна
«__» грудня 2022 р.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Вінніченко А.А. Формування стратегії антикризового управління на підприємстві. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця. 2022.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічну базу формування стратегії антикризового управління, визначено сутність антикризового управління як напряму менеджменту та послідовність формування стратегії антикризового управління. Здійснено комплексний аналіз виробничого та фінансового стану ТОВ «Промавтоматика Вінниця», ідентифіковано ключові ознаки кризового стану: ранні ознаки кризи збуту, що була спричинена уповільненням виробничого циклу, зростання товарно-матеріальних залишків та готової продукції на складах, дебіторської заборгованості та терміну її погашення.

Спрогнозовано ймовірність настання банкрутства ТОВ «Промавтоматика Вінниця» шляхом порівняння результативності моделі Терещенко з методикою Міністерства фінансів України. Розроблено ряд антикризових заходів для нівелювання негативного впливу ранніх ознак кризи збуту на результативність підприємства. Визначено ефективність застосування факторингових операцій для рефінансування дебіторської заборгованості ТОВ «Промавтоматика Вінниця», прогнозована ефективність якої складала 44,29%.

Ключові слова: стратегія, антикризове управління, стратегія антикризового управління, стратегічний менеджмент.

87 с., 25 таблиць, 17 рисунків, 45 джерел.

Vinnichenko Alina. Formation of crisis management strategy at the enterprise. Specialty 073 «Management». Educational programme «Management of

organizations and administration». Vasyl` Stus Donetsk National University. Vinnytsia. 2022.

In the qualification work, the theoretical and methodological basis of the formation of the anti-crisis management strategy was investigated, the essence of the anti-crisis management as a direction of management and the sequence of the formation of the anti-crisis management strategy were determined. A comprehensive analysis of the production and financial condition of LLC «Promavtomatika Vinnytsia» was carried out, the key signs of a crisis state were identified: early signs of a sales crisis caused by a slowdown in the production cycle, an increase in inventory balances and finished products in warehouses, accounts receivable and its repayment term.

The probability of bankruptcy of LLC «Promavtomatika Vinnytsia» is predicted by comparing the effectiveness of the Tereshchenko model with the methodology of the Ministry of Finance of Ukraine. A number of anti-crisis measures have been developed to reduce the negative impact of early signs of a sales crisis on the company's performance. The effectiveness of the use of factoring operations for the refinancing of receivables of LLC «Promavtomatika Vinnytsia» was determined, the predicted effectiveness of which was 44.29%.

Keywords: strategy, anti-crisis management, strategy of anti-crisis management, strategic management.

87 p., 25 tables, 17 figures, bibliography: 45 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Дослідження теоретичних аспектів антикризового управління на підприємстві.....	9
1.2 Стратегічне антикризове управління як основний напрямок менеджменту в умовах невизначеності середовища	15
1.3 Методологія формування стратегії антикризового управління підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ».....	32
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства	32
2.2 Оцінка ефективності виробничої діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця».....	34
2.3 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів ТОВ «Промавтоматика Вінниця».....	41
2.4 Аналіз стану стратегічного антикризового управління на ТОВ «Промавтоматика Вінниця».....	47
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	54
3.1 Ідентифікація проблем антикризового управління на ТОВ «Промавтоматика Вінниця»	54
3.2 Прогнозування ймовірності настання банкрутства ТОВ «Промавтоматика Вінниця».....	64
3.3 Вибір оптимальної стратегії для удосконалення антикризового управління та оцінка ефективності запропонованих заходів	71
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність. Проблема підвищення ефективності заходів антикризового управління з кожним роком стає дедалі більш актуальною, оскільки сьогодні головним завданням більшості підприємств стає виживання, тобто можливість існувати якомога довше, при цьому забезпечуючи результативність діяльності. Такий переломний етап у функціонуванні будь-якої організації чи підприємства як криза вимагає якісного реагування з боку управлінського апарату. Виконання цього завдання залежить від здатності управлінського апарату своєчасно реагувати на будь-які виклики господарської діяльності, що можуть спричинити розвиток кризових явищ. Висока ймовірність виникнення та прогресування кризових явищ на підприємстві зумовлює необхідність здійснення антикризового управління, ефективність якого визначається через вміння розпізнати симптоми кризи, передбачити наступ кризи та підготувати антикризові заходи для боротьби з наслідками кризи. Критеріями управління при антикризовому управлінні підприємством у розрізі довгострокового управління є стійкість до кризових явищ та ступінь готовності до змін. Останніми роками проблематика антикризового управління збагатилася науково-практичними доробками науковців, таких як Кривов'язюк І.В., Бланк І.А., Василенко В.О., Чернявський А.Д., Ситник Л.С., Тюріна Н.М., Кравацка Н.С, Грабовська І.В., Захаренко Н.С., Ахновська І.О., Терещенко О.О, Карандюк О.Г., Павленко Р.О., Докуніна К.І., Погребняк А. Ю., Медведєва А.Д., Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Целінська А.А., Гринчишин Я.М. та багато інших. Однак деякі сфери антикризового менеджменту досі не є узгодженими, а отже становлять інтерес для глибшого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності формування стратегії антикризового управління на вітчизняних підприємствах шляхом розробки стратегії антикризового управління на ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Задля досягнення заявленої мети дослідження було поставлено наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні аспекти антикризового управління на підприємстві;
- визначити основні напрями стратегічного антикризового управління;
- проаналізувати теоретичні аспекти формування стратегії антикризового управління;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Промавтоматика Вінниця»;
- здійснити оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Промавтоматика Вінниця»;
- оцінити стратегічну перспективу антикризового управління на ТОВ «Промавтоматика Вінниця»;
- ідентифікувати перешкоди здійснення антикризової діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця»;
- розробити рекомендації щодо формування стратегії антикризового управління на ТОВ «Промавтоматика».

Об’єктом дослідження є управлінський процес здійснення антикризових заходів шляхом формування стратегії антикризового управління.

Предметом дослідження є методологія та механізм формування стратегії антикризового управління на українському підприємстві.

Методологія дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступили теоретичні положення антикризового менеджменту та стратегічного антикризового менеджменту, наукові публікації та науково-практичні роботи та праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Для досягнення поставлених завдань у даній кваліфікованій роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для формування аналітичних висновків теоретико-методологічної бази використовувалися діалектичний та абстрактно-логічні методи. Для комплексного аналізу господарського та фінансово-економічного стану підприємства застосовувалися економіко-статистичний, графічний метод, табличний метод,

метод аналізу та синтезу, метод прогнозування. Для формування рекомендаційних положень щодо формування стратегії антикризового управління застосовано метод прогнозування, ситуаційний та системний аналіз. Для розробки структури формування стратегії антикризового управління було застосовано метод організаційного моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці стратегії антикризового управління та всебічному обґрунтуванні запропонованих антикризових заходів для нівелювання впливу кризових явищ на діяльність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені в рамках даного дослідження антикризові заходи можуть застосовуватися в практичній діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Апробація результатів дослідження. За результатами досліджень опубліковано наукові статті:

1) Вінніченко А.А. Моніторинг ймовірності банкрутства при формуванні антикризової стратегії підприємства. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2022. Том 2(14). С. 196-200.

2) Вінніченко А.А., Таранич О.В., Таранич А.В. Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. Вип. 3 (47).

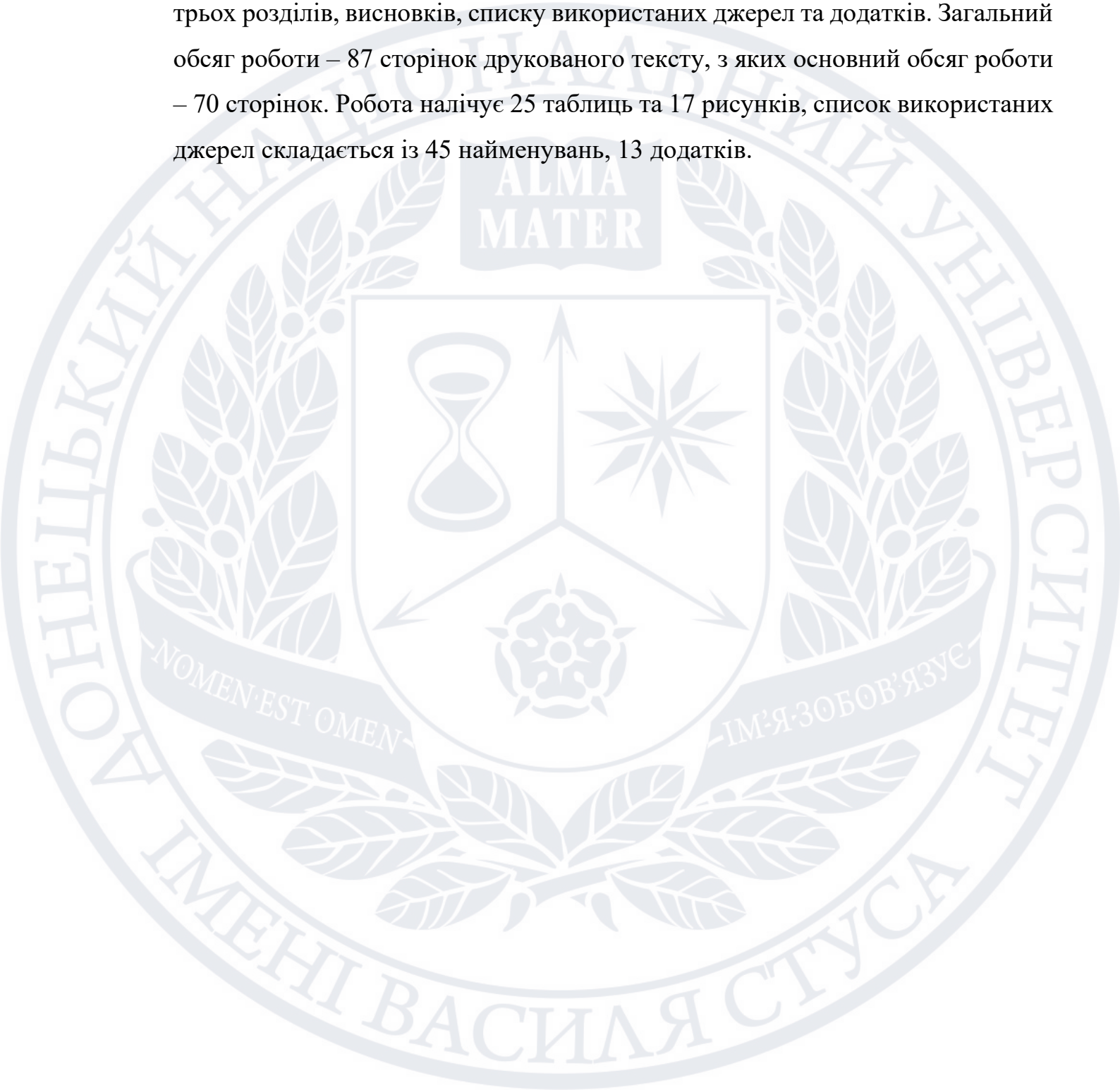
Положення, що виносяться на захист:

- досліджено причинно-наслідковий ланцюг кризи збуту через діаграму Ісікави, обґрунтовано доцільність застосування факторингової операції для рефінансування дебіторської заборгованості, ефективність якої для ТОВ «Промтоматика Вінниця» склала 44,29%;

- розроблено механізм формування стратегії антикризового управління для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» з урахуванням особливостей підприємницької діяльності;

- обґрунтовано структуру антикризової програми нівелювання кризи збуту для ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Структура та обсяг роботи. Наукова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 87 сторінок друкованого тексту, з яких основний обсяг роботи – 70 сторінок. Робота налічує 25 таблиць та 17 рисунків, список використаних джерел складається із 45 найменувань, 13 додатків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Дослідження теоретичних аспектів антикризового управління на підприємстві

На діяльність будь-якого підприємства впливають різні фактори, які можуть зумовлювати ризики діяльності підприємства. При неефективному управлінні та ігноруванні виявлених ризиків діяльність підприємства переходить у кризовий стан, що характеризується загостренням протиріч у соціально-економічній системі підприємства [1, с. 35].

В економічній науці сьогодні не існує єдиного офіційного тлумачення дефініції «антикризового менеджменту», що спричиняє різні підходи та нетотожність оцінок окремих положень антикризового менеджменту. Багатозначність розуміння антикризового управління зумовлена особливостями розвитку систем на різних етапах еволюції антикризового менеджменту та розвитку інновацій у прийнятті управлінських рішень щодо вибору та реалізації антикризових заходів. Тому з метою уникнення невизначеності в тлумаченні, доцільно розглянути найпоширеніші теоретичні трактування, що окреслюють основну сутність науки антикризового менеджменту.

З таблиці 1.1 видно, що одна категорія науковців розглядають антикризове управління як процес, інша категорія – як систему. Процесний підхід трактує дефіцію «антикризове управління» як цикл безперервних та взаємопов'язаних дій, тоді як системний підхід – як цілісність, що складається із взаємозалежних елементів, де кожен окремий елемент взаємодоповнює інший елемент і всю систему. Тлумачення різних авторів як з позиції процесного підходу, так і з позиції системного підходу є раціонально обгрунтованими, що породжує безліч різних дефіцій «антикризового управління».

Таким чином, на підставі аналізу наукових доробок з проблематики тлумачення дефініції «антикризове управління» можна дійти висновку, що

антикризове управління є багатограним та комплексним, оскільки передбачає безперервну та комплексну діяльність управлінського апарату підприємства задля розробки тактичних та стратегічних заходів щодо попередження кризових явищ на підприємстві та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика різних підходів до тлумачення дефініції «антикризове управління»

Автор	Тлумачення визначення «антикризове управління»
<i>Процесний підхід</i>	
Кривов'язюк І.В.	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємстві з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів [1, с.35]
Бланк І.О.	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [2, с. 422]
Василенко В.О.	Управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [3, с.23]
Лігоненко Л.О.	Спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [4, с.37]

Продовження табл. 1.1

Чернявський А.Д.	Управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [5, с.11]
<i>Системний підхід</i>	
Ситник Л.С.	Система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протипагу екстенсивному розвитку [6, с.25]
Тюріна Н.С.	Управління, що спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі за власні кошти [7, с.14]
Захарченко Н.С.	Сукупність конкретних знань та результатів аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності підприємства і формування потенціалу розвитку для попередження або подолання кризи [8, с.61]
Ахновська І.О.	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства [9, с. 917]
Терещенко О.О.	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [10, с. 253]

Джерело: розроблено автором за [1-10]

Відповідно до табл. 1.2, мета антикризового управління полягає у реорганізації існуючої моделі антикризового управління підприємством задля забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом розробки та

реалізації заходів, спрямованих на нейтралізацію впливу кризи на діяльність підприємства.

Система антикризового управління передбачає наявність суб'єкту та об'єкту антикризового менеджменту. Суб'єктом антикризового менеджменту на підприємстві є відповідальна особа, що здійснює свій вплив на ресурси організації з метою надання їм цілеспрямованої діяльності. Зазвичай, опосередкованими суб'єктами антикризового менеджменту виступають управлінці, підприємці, власники підприємства, директори відділів та департаментів. Неопосередкованими суб'єктами антикризового управління на підприємстві виступають кредитори, представники державних та відомчих органів, арбітражний менеджер тощо. Об'єктом антикризового управління на підприємстві є внутрішні та зовнішні фактори, які зумовлюють виникнення кризових явищ [11, с.200]. Предметом антикризового управління є симптоми, причини та фактори, що спричиняють розвиток кризових явищ на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Категоріальний апарат поняття «антикризового управління»

Категорія	Характеристика
Мета	Зміна існуючої моделі антикризового управління підприємством
Цілі	Попередження кризових явищ на підприємстві та забезпечення стабільного функціонування підприємства
Інструменти	Стратегія, тактика, план, антикризові заходи
Суб'єкт	Відповідальна особа, що здійснює свій вплив на ресурси організації
Об'єкт	Внутрішні та зовнішні фактори, які зумовлюють виникнення кризових явищ.
Предмет	Симптоми, причини та фактори, що спричиняють розвиток кризових явищ на підприємстві

Джерело: узагальнено автором за [11, с.200]

Зважаючи на те, що антикризове управління є ваговою складовою традиційного менеджменту, все ж існують суттєві відмінності у зв'язку з наявністю специфічних форм діяльності, що спричинені змінами в перманентному середовищі підприємства.

Провдений порівняльний аналіз традиційного та антикризового менеджменту, наведений табл. 1.3, дозволяє дійти висновку, що антикризовий менеджмент має вузький та спеціалізований характер аніж традиційний менеджмент, оскільки антикризове управління передбачає розробку нових моделей та інструментів управління в умовах високого ризику, що націлені на тотальну реорганізацію існуючої моделі управління на підприємстві.

Таблиця 1.3 — Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління.

Ознака	Традиційне управління	Антикризове управління
Середовище підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • невисокий темп змін; • чітка визначеність; • безперервність та повторюваність управлінських проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> • високий темп змін; • непередбачуваність; • новизна управлінських проблем.
Цілі управління	<ul style="list-style-type: none"> • Максимізація прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ліквідація джерел виникнення кризи .
Управлінські рішення	<ul style="list-style-type: none"> • Реакція на проблему, що виникла; • Застосування минулого досвіду та навиків. 	<ul style="list-style-type: none"> • Прогнозування та передбачення; • Пошук знань та творчих рішень.
Організація ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Жорстка структура. 	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучка структура.
Управлінська інформація	<ul style="list-style-type: none"> • Точна, регламентована інформація; • Регламентовані інформаційні потоки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня та/або недостовірна інформація; • Інформаційні потоки залежать від кризи.

Організаційна структура управління	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільна; • Чіткий розподіл функцій; • Вузька функціональна направленість. 	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучка; • Відсутність розподілу функцій; • Широка непередбачуваність дій.
Мотиваційна система	<ul style="list-style-type: none"> • Заохочення за стабільність. 	<ul style="list-style-type: none"> • Заохочення за ініціативу.
Стиль керівництва	<ul style="list-style-type: none"> • Змішаний (вміння поєднувати підходи). 	<ul style="list-style-type: none"> • Демократичний (вміння надихати людей на сприйняття змін).

Джерело: [13, с. 186]

Професіоналізм управлінської діяльності проявляється не лише під час традиційного управління, а й в умовах підвищеного ризику та кризи. Сьогодення вимагає від антикризового менеджера забезпечення стабільної роботи підприємства шляхом своєчасного виявлення загроз зовнішнього і внутрішнього середовища та гнучкого реагування на них, а в разі погіршення кризового стану підприємства – впровадження заходів щодо подолання криз.

Антикризовому управлінню характерні ті ж функції, які притаманні традиційному управлінню, однак з моменту виникнення кризового стану ці функції зазнають істотних змін [12, с.115].

Відповідно до рис. 1.1, функція планування при кризовому стані збільшує роль оперативного планування, що характеризується гнучкою адаптацією до нових викликів середовища. Функція організації в антикризовому управлінні характеризується потребою у створенні окремого штабу чи підрозділу з фахівців, чия робота зводиться до цілі збереження організації. Функція мотивації під час кризового стану передбачає розробку особливої системи заохочень та санкцій, які створюють зацікавленість колективу та кожного працівника окремо до зростання продуктивності праці. При кризовому стані функція контролю зводиться до прогнозування фактичного відхилення від запланованих показників для своєчасного реагування та внесення змін до антикризових заходів [7, с.49].



Рисунок 1.1 – Специфіка управлінських функцій при антикризовому управлінні.

Джерело: розроблено автором за [7, с.49; 12, с.115]

Таким чином, антикризове управління має бути складовою будь-якого управлінського процесу, оскільки основною його метою є запобігання негативного впливу кризових явищ задля збереження ефективності функціонування підприємства на ранніх стадіях розвитку кризових явищ. Застосування заходів превентивного реагування на кризові явища дозволить підприємству уникнути розвитку кризи у стратегічній перспективі.

1.2 Стратегічне антикризове управління як основний напрямок менеджменту в умовах невизначеності середовища

Антикризове управління досить часто ототожнюють із стратегічним управлінням, оскільки ціллю такого управління є формування та реалізація стратегії на довгострокову перспективу з метою недопущення кризи. Тому вирішальну роль в антикризовому менеджменті відіграє стратегія управління, яка зосереджується на проблемі недопущення кризових чи виходу з кризи.

Стратегічне антикризове управління – це система управління підприємством в умовах невизначеності середовища, яка дозволяє передбачити переломні моменти в процесах, що впливають на попит і потреби, що задовольняються даним підприємством, а також запобігати або знижувати їх негативний вплив на діяльність підприємства як соціально-економічної системи в довгостроковій і середньостроковій перспективі [14, с. 303]. Це означає, що в

умовах невизначеності та ймовірності настання ризиків наявність стратегії не гарантує відсутність кризових явищ на підприємстві. Стратегічний менеджмент побудований на концепції того, що основна роль стратегії зводиться до вміння менеджера передбачити ймовірні шляхи прогресування підприємства.

В економічній науці існує стереотипна думка, що антикризове управління має застосовуватися у момент настання кризового явища, яке стає на заваді ефективному функціонуванню підприємства. Однак, концепція того, що будь-яке управління є антикризовим є більш аргументованим, оскільки навіть у традиційному управлінні одним із завдань управління є постійний моніторинг ситуації на підприємстві, що передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища задля своєчасного виявлення ризиків та загроз, що можуть мати негативний вплив на функціонування підприємства [12, с. 115].

Антикризове управління у стратегічній перспективі характеризується дворівневою структурою (рис. 1.2). Перший рівень антикризових заходів спрямований на попередження кризи, що включає в себе ранню діагностику кризи та гнучку реакцію на зміни. Другий рівень антикризових заходів застосовується у момент настання кризового явища, тому антикризові заходи націлені на оздоровлення підприємства (санация), відновлення його платоспроможності, ліквідація банкрутства.

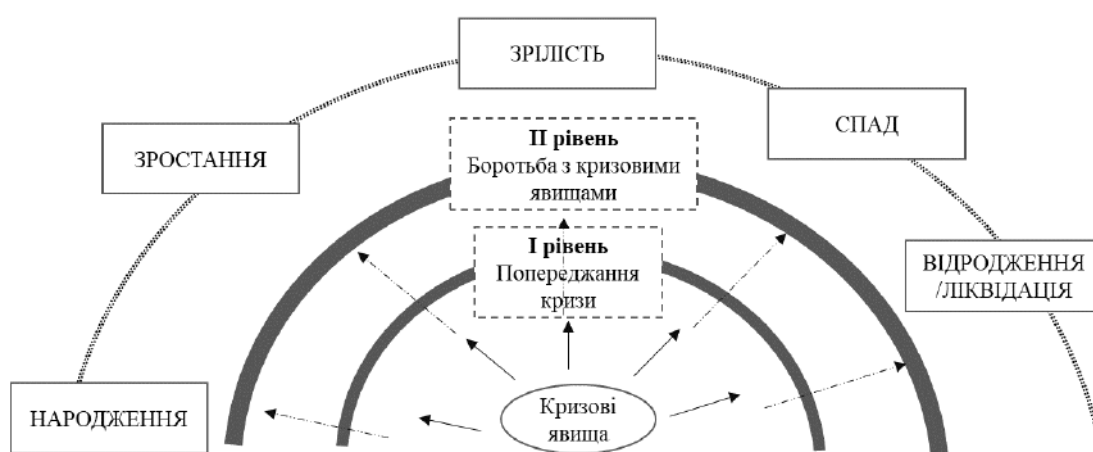


Рисунок 1.2 – Дворівнева структура антикризового управління з врахуванням життєвого циклу підприємства

Рисунок: розроблено автором за [1, с.197; 16, с.335]

Слід зазначити, що на сьогодні не існує офіційно визнаного підходу до здійснення антикризового управління – стратегія антикризового управління може бути ефективною за умови використання ситуативного підходу до здійснення антикризового управління. З метою забезпечення стабільності роботи підприємства та недопущення або вихід з кризи, що відбулася в певній підсистемі підприємства - доцільно застосовувати превентивні заходи антикризового управління, які лежать в основі механізму антикризового управління підприємства.

Механізм антикризового управління передбачає поєднання організаційних, економічних, правових, ресурсних інструментів, які спрямовуються на попередження чи усунення кризових явищ.

На рис. 1.3, механізм антикризового управління підприємства підприємства є відносно умовним, проте чітко та структуровано відображає послідовність управлінських дій відносно цілей прогнозування, попередження, мінімізації чи усунення зовнішніх та внутрішніх загроз діяльності.

За наведеним механізмом антикризового управління менеджером мають враховуватися чинники, які призвели до появи кризового явища. Окрім цього, здійснення антикризового управління має базуватися на принципах антикризового менеджменту, що визначають основні закономірності діяльності менеджера.

Стратегічна послідовність управлінських дій характеризується безперервністю та передбачає наступний алгоритм антикризових дій [17, с.70]:

- I. проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- II. виявлення причин кризи та рівня загроз;
- III. обґрунтування антикризової стратегії;
- IV. розробка системи антикризових планів, проектів, програм; розробка антикризових заходів;
- V. вибір методів, інструментів та важелів антикризового управління;
- VI. контроль антикризових заходів;

VII. оцінка рівня безпечності функціонування підприємства.

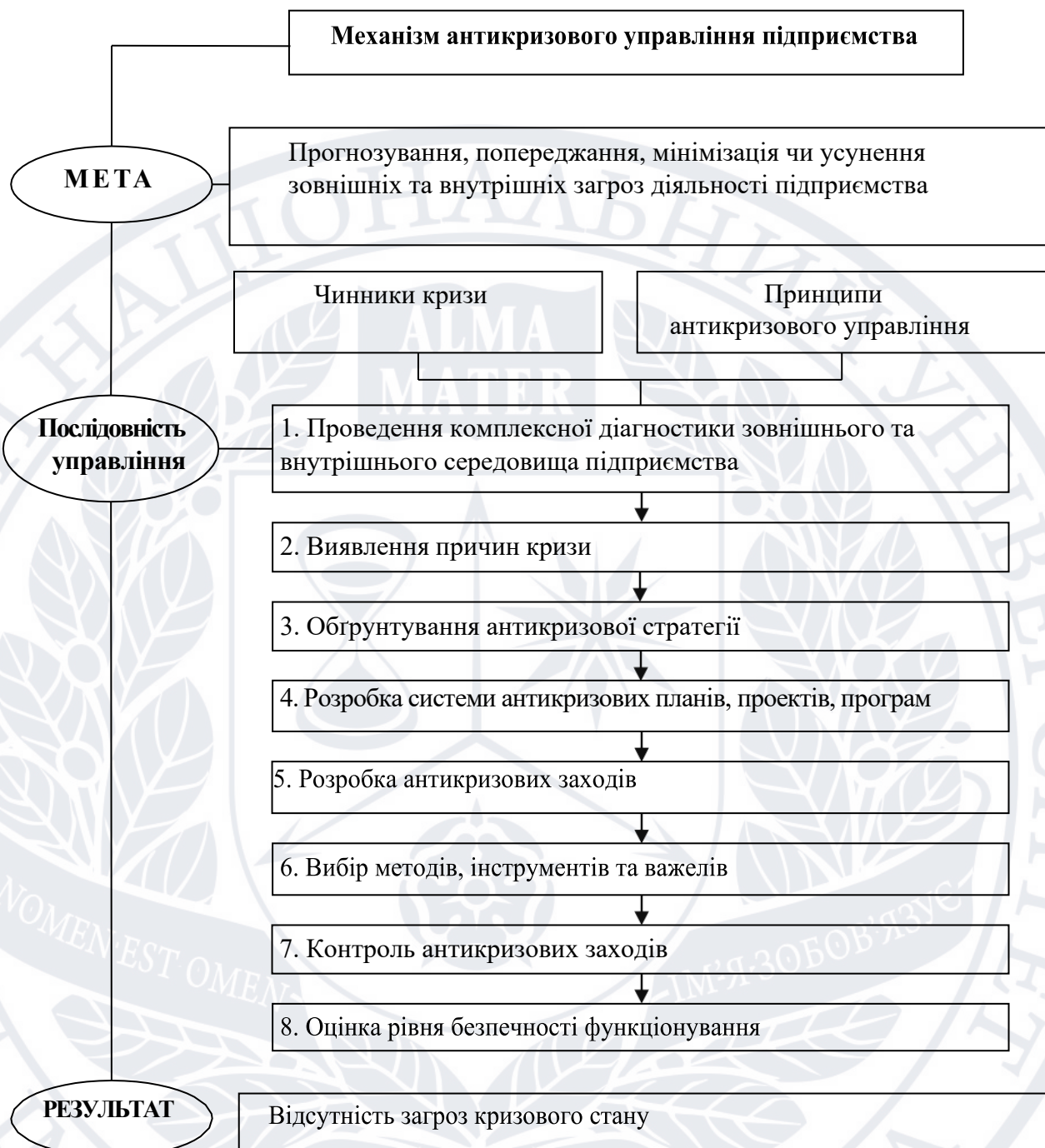


Рисунок 1.3 – Механізм антикризового управління підприємства

Джерело: [17, с.70]

Процес формування та реалізації стратегії антикризового управління передбачає аналіз інформації, яка систематизується протягом усього періоду діяльності підприємства. Етапи оцінки та вибору антикризової стратегії для окремого підприємства можуть відрізнятися у зв'язку з різною тривалістю,

інтенсивністю діяльності, динамічністю розвитку, відмінністю у господарсько-фінансовому стані та структурі суб'єкта господарювання [17, с.70].

Якщо в результаті досягається мета механізму антикризового управління – забезпечується відсутність будь-яких ризиків кризового стану – антикризова діяльність менеджера вважається результативною. Оскільки, характер кризових явищ на підприємстві має ситуативний характер, механізм антикризового управління також буде залежати від ряду факторів, які спричинили кризу на підприємстві.

На ефективність діяльності підприємства значно впливає криза, яка характеризується загостренням протиріч у соціально-економічному середовищі організації та загрозою життєздатності організації [7, с.12]. Вплив кризи не завжди має руйнівний характер для підприємства. Досить часто криза може бути реакцією на незадовільні процеси управління та вказувати на необхідність змін з метою визначення траєкторії розвитку підприємства.

В антикризовому управлінні доцільно розрізнити три різні складові кризи: фактори, симптоми та причини кризи (рис.1.4). Факторами називають події, що насторожують, симптомами — проявлення кризових явищ, причинами — джерела виникнення кризи. Симптоми кризи не завжди відображаються в причинах кризи, які можуть бути значно глибше за симптоми кризи. Таким чином, оцінювати кризу необхідно не лише по причинах, а й по симптомах.

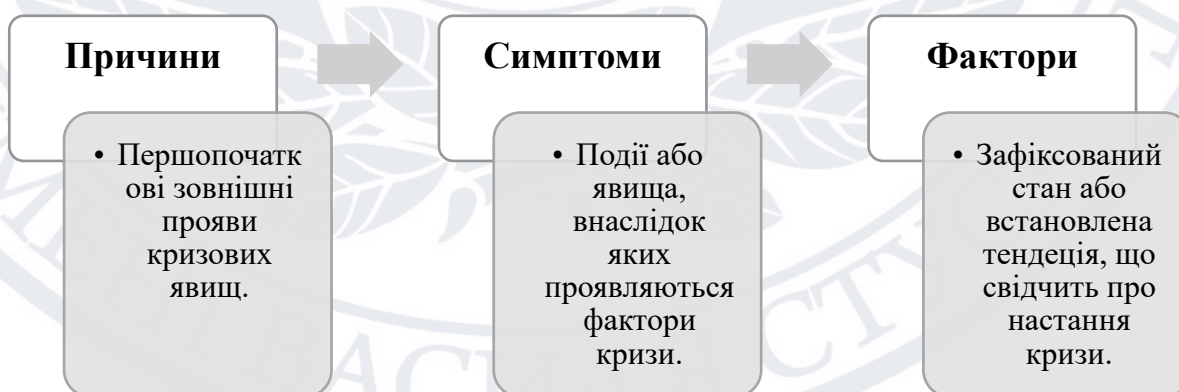


Рисунок 1.4 – Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків для ідентифікації кризових явищ.

Джерело: розроблено автором за [7, с.40-41]

Особливу увагу на практиці менеджера доцільно приділити причинам кризи як першочерговим джерелам виникнення кризи, оскільки причини кризи і є об'єктом антикризового управління.

Відповідно до класифікації, наведеної у табл.1.4, за сферою впливу поділяють об'єктивні причини, які пов'язані з модернізацією та реструктуризацією підприємства та суб'єктивні причини, які пов'язані з неправильними управлінськими рішеннями та діями.

За походженням виділяють ендогенні (внутрішні) причини, які пов'язані з внутрішньою діяльністю підприємства та які є наслідком недосконалої системи управління та екзогенні (зовнішні) причини, які пов'язані з макроекономічним розвитком та з тенденціями розвитку світової економіки.

Таблиця 1.4 — Класифікація причин кризових явищ на підприємстві

Класифікація	Причини	Характеристика
За сферою впливу	Об'єктивні	Пов'язані з потребою у модернізації та реструктуризації підприємства
	Суб'єктивні	Пов'язані з неправильними управлінськими рішеннями та діями
За походженням	Ендогенні (внутрішні)	Пов'язані з внутрішньою діяльністю підприємства та є наслідком недосконалої системи управління
	Екзогенні (зовнішні)	Пов'язані з макроекономічним розвитком та з тенденціями розвитку світової економіки

Джерело: розроблено автором за [7, с.12-14; 16, с.6]

Стратегія антикризового управління передбачає застосування антикризових заходів, які дозволяють здійснити чіткий аналіз поточних кризових явищ на підприємстві та визначити траєкторію антикризових заходів для нейтралізації чи ліквідації кризи на підприємстві.

Передумовою раціонального обґрунтування та вибору антикризових заходів є методи прийняття антикризових управлінських рішень.

Традиційно методи прийняття антикризових управлінських рішень поділяють на кількісні (математичні, статистичні, аналіз доцільності витрат метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, метод аналогії, імітації моделювання, ігрові моделі, тощо) та якісні (метод експертних оцінок, метод Дельфи, сценарний метод, метод побудови «дерева рішень», «дерева подій», тощо) [18, с.690]. В управлінській практиці не застосовують лише конкретно обраний метод прийняття рішення, оскільки застосування одного методу прийняття управлінського рішення призводить до ігнорування інших вагомих параметрів в результаті прийняття антикризових рішень. Оптимальним варіантом обрання методу управлінських рішень є симбіоз наявних метод з урахуванням потреб підприємства та виявлених ризиків і загроз діяльності.

Рішення про вибір антикризової стратегії має враховувати часовий фактор, який характеризується стадіями життєвого циклу підприємства, кожен з яких має свої особливості, що повинно бути враховано менеджером при формуванні та обґрунтуванні управлінських дій.

В економічній науці існує положення, що кожна організація проходить певний життєвий цикл та проходить через наступні етапи: зародження, становлення, розвиток, зростання, спад та ліквідація. Система антикризового управління також має рахуватися із специфічним «життєвим станом» організації, який виникає з урахуванням турбулентності середовища та невизначеності ринку. Для підприємства в умовах антикризової діяльності є характерним три стани розвитку кризи — квазістабільний стан, кризовий стан та післякризовий стан (рис. 1.5).

Відповідно до кожного стану розвитку кризи передбачено застосовувати антикризові заходи, які найкраще відображатимуть управлінську майстерність та дозволять своєчасно мінімізувати ризики під час розвитку кризи.

Квазістабільний стан підприємства формується під постійним перебуванням підприємства чи організації в умовах впливу ризиків та невизначеності. Для такого стану розвитку кризи застосовують антисипативні

заходи, які орієнтовані на раннє виявлення ризиків та реагування на фактори кризи [19, с.32]. Початок кризових явищ настає з моменту виникнення найменших кризових явищ під впливом ризиків та невизначеності. На цьому етапі розвитку кризи доцільно застосовувати превентивні заходи антикризового управління, які сприятимуть мінімізації впливу виявлених ризиків на діяльність підприємства [16, с.40].

Кризовим станом називають форму порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду [20, с. 251]. Антикризове управління на даному етапі розвитку кризи вимагає застосування реактивних заходів, які орієнтовані на подолання наслідків кризи, оздоровлення підприємства, запобігання банкрутству.

На післякризовому стані доцільно застосовувати післякризові заходи, які націлені на радикальні зміни, покращення інноваційної складової та підвищення ефективності виробництва [16, с.40].

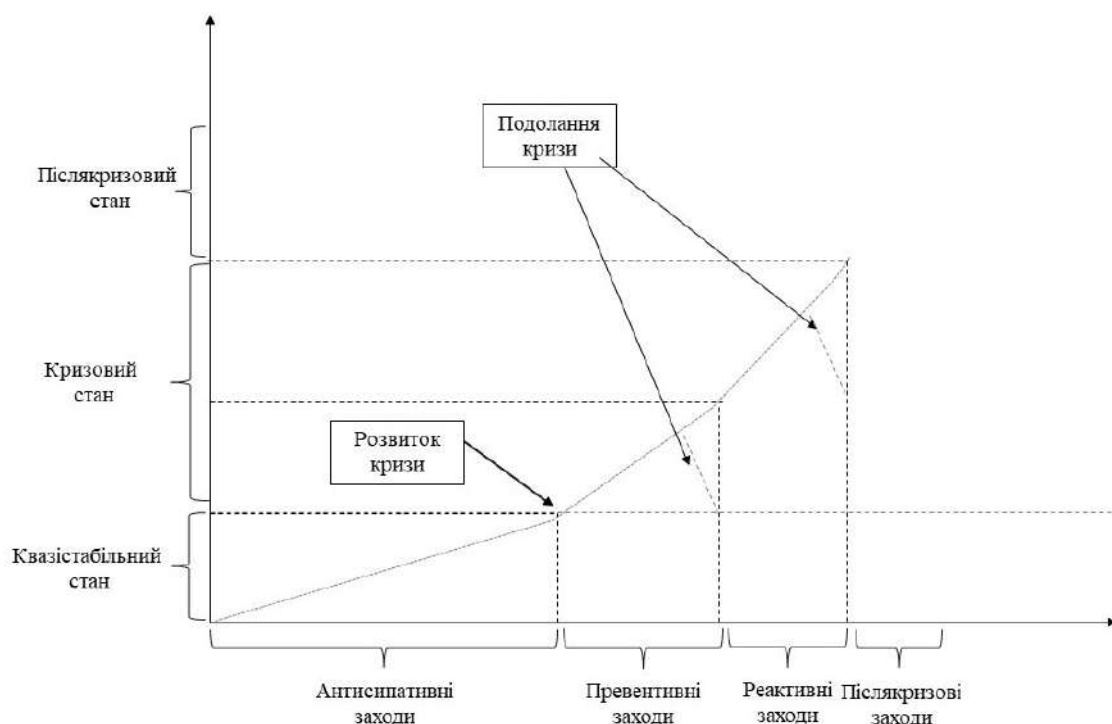


Рисунок 1.5 – Життєвий стан кризових явищ на підприємстві та вплив розвитку кризи на використання антикризових заходів.

Джерело: [16, с.39-40]

Таким чином, спостерігається причинно-наслідковий зв'язок управлінських дій, де життєвий стан кризових явищ впливає на вибір управлінцем тих чи інших антикризових заходів, впровадження яких також залежить від ступеню розвитку кризового стану на підприємстві.

1.3 Методологія формування стратегії антикризового управління підприємства

Одним із інструментів стратегічного менеджменту є стратегія антикризового управління, яка покликана забезпечити чіткий порядок антикризових заходів з метою впливу на кризові явища, що перешкоджають функціонуванню підприємства.

Актуальність формування стратегії антикризового управління на підприємствах обумовлюється зростанням темпів кризових явищ, неспроможністю управлінського апарату своєчасно виявляти та реагувати на причини та симптоми кризи, невизначеність ринкового середовища та турбулентність.

Відмінність стратегії антикризового управління від традиційних стратегій розвитку полягає у необхідності врахування динаміки зміни зовнішнього середовища, вичерпання потенціалу наявних технологій виробничого й управлінського характеру, дефіциту ресурсів, обмеженості часового фактору, необхідності врахування стадії життєвого циклу підприємства [21, с.102].

Стратегія антикризового управління, як правило, розробляється на довгостроковий період [22, с.5], однак за умови турбулентності ринку та нищівного характеру кризи антикризову стратегію рекомендується розробляти на більш короткий проміжок часу — на рік [23, с.123]. Стратегії антикризового управління, як ключового інструмента управління в умовах кризи, притаманні наступні характеристики [22, с.5]:

- обмеженість у термінах реалізації стратегії;
- набуття антикризовою стратегією пріоритету з-поміж інших стратегій;

- підвищення вимог до результативності внаслідок масштабування змін;
- вузька функціональна направленість антикризового інструментарію з делегуванням об'єктів впливу;
- орієнтація на максимізацію застосування внутрішніх резервів підприємства;
- адаптивний характер стратегії.

Формування та реалізація стратегії антикризового управління має підпорядковуватися наступним основоположним принципам, а саме: системності, оптимальності, послідовності реагування, професійності, максимізації результативності, забезпечення ресурсами та резервами, відповідність часовим обмеженням, альтернативності, колегіальності, багатоваріантності (рис.1.6).



Рисунок 1.6 – Принципи формування антикризової стратегії

Джерело: розроблено автором за [7, с.232;16, с.6].

В практичній діяльності підприємств відповідно до обраної стратегії антикризової діяльності розробляється антикризова програма — внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних антикризових заходів, який базується на попередніх дослідженнях, з метою виведення підприємства з кризового стану [7, с.231]. Як правило, антикризова

програма розробляється у загальному форматі для усього підприємства, але, за потреби, розробляються програми антикризового управління для функціональних підрозділів та відділів.

Стратегія антикризового управління та, відповідно, антикризова програма мають базуватися на наступних постулатах [7, с.231]:

- Комплексне та систематизоване дослідження стану підприємницької діяльності;
- Підпорядкування стратегічним інтересам підприємства;
- Встановлення кількісно вимірюваних та конкретних цілей антикризового управління;
- Конкретизація завдань та дій, а також делегування завдань функціональним підрозділам або виконавцям;
- Надання рішень, що передбачають усунення проблем та мінімізацію загроз для функціонування підприємства;
- Прогнозування кількісних та якісних наслідків від запропонованих антикризових заходів.
- Визначення кінцевих термінів досягнення запланованих цілей.

Науковці та спеціалісти антикризового управління не мають єдиного бачення щодо формування етапів та кроків формування стратегії антикризового управління та антикризової програми. Однак, опираючись на розглянуті наукові публікації, можна віднайти спільні риси у підходах до формування стратегічної антикризової програми.

Відповідно до рис. 1.7, перший етап формування антикризової програми передбачає комплексний аналіз та оцінку стану підприємства, що характеризується оцінкою поточної діяльності; ідентифікація симптомів, причин та факторів кризи; ідентифікація типу кризового явища та механізму їх взаємозв'язку. Для цього етапу необхідно визначити місію та цілі антикризової програми; проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства; визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства; ідентифікувати симптоми, причини та фактори кризового стану.

Другий етап формування антикризової програми передбачає розробку та виконання антикризових заходів, що спрямовані на подолання кризових явищ. Цей етап характеризується плануванням та застосуванням оперативних антикризових заходів, які мають на меті зупинити розвиток кризи; розробкою та плануванням тактичних та стратегічних антикризових заходів, спрямованих на подолання наявних наслідків кризи. За умови досягнення мети другого етапу, під час наступного етапу відбувається перехід до розробки та реалізації антикризових заходів, що передбачають нейтралізацію та/або ліквідацію наслідків кризи.

Третій етап формування антикризової програми включає реалізацію обраної стратегії, що має на меті подолання наслідків кризи, перехід до реорганізації або ліквідації підприємства. Даний етап включає аналіз ефективності досягнутих результатів, а за необхідності - корегування дій відповідно до нових змін та контролінг.

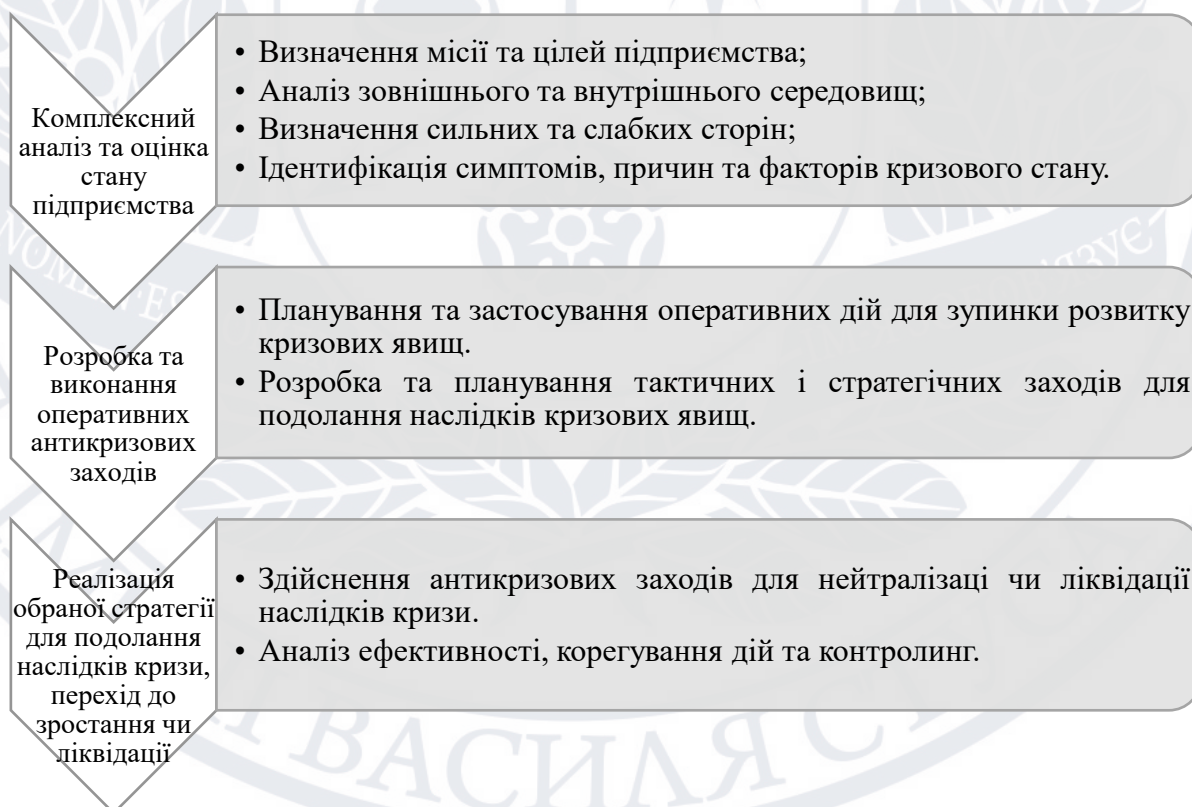


Рисунок 1.7 - Основні етапи розробки та формування стратегічної антикризової програми

Джерело: розроблено автором за [7, с.233; 24, с. 87]

Безпосередній зміст антикризової програми є комплексом послідовно здійснюваних антикризових заходів щодо попередження, профілактики та подолання кризових явищ або зниження рівня негативних наслідків. Заздалегідь визначений порядок антикризових заходів відображається в методах антикризового управління.

Методи антикризового управління поділяють на три категорії, залежно від періоду їх застосування: оперативні, тактичні та стратегічні методи (рис. 1.8).

До оперативних методів антикризового управління відносять: діагностику – процес детального та поглибленого вивчення типових явищ на підприємстві; моніторинг – заходи з дослідження діяльності підприємства з метою раннього виявлення відхилень; контроль – заходи з періодичного та безперервного аналізу та оцінки фактичних показників від планових.

До тактичних методів антикризового управління відносять: аутсортинг – делегування функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам [26]; бенчмаркінг – дослідження діяльності еталонного підприємства-конкурента з метою переймання його досвіду роботи та впровадження найкращих методів; даунсайтинг – зменшення економічного потенціалу підприємства шляхом скорочення витратних ресурсів відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.

До стратегічних методів антикризового управління відносять: диверсифікацію - розширення сфери діяльності підприємства на нових ринках; регуляризацію - впровадження сучасних підходів до управління підприємством; рейнжириг – суцільне перепроєктування бізнес-процесів підприємства; злиття - об'єднання під одним підприємством різних стадій виробництва; санація – впровадження заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді; ліквідація - припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом [27, с.176-178].

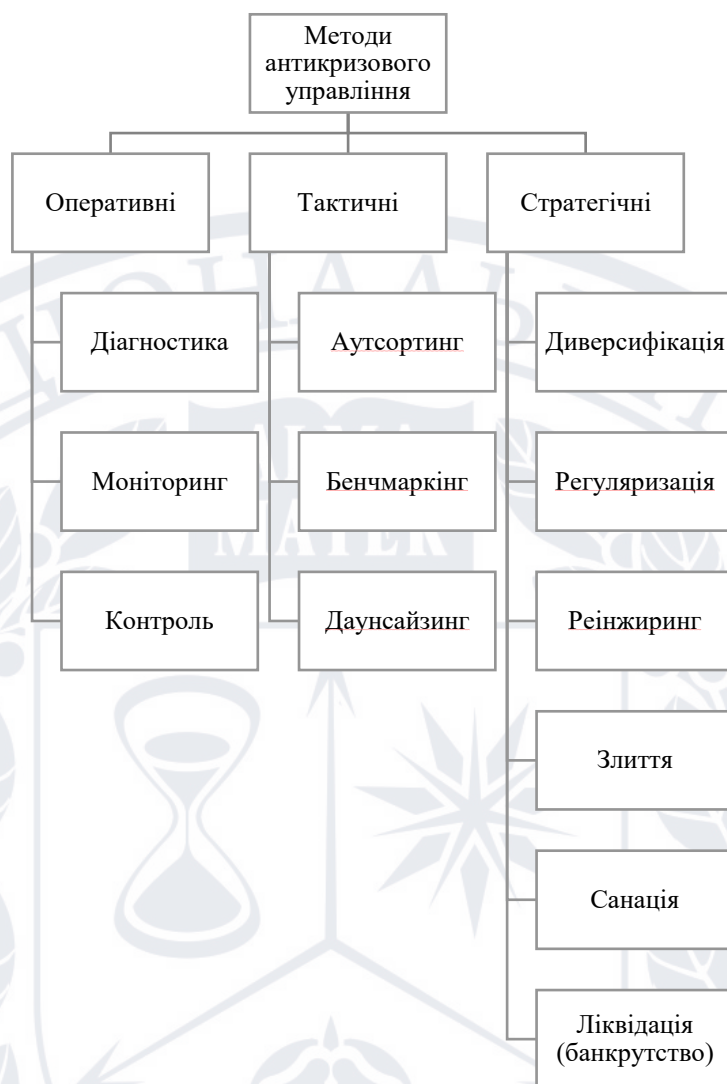


Рисунок 1.8 – Методи антикризового управління

Джерело: розроблено автором за [25, с. 88-87; 26; 27, с.176-178]

Заключним, проте не останнім, етапом формування антикризової стратегії є контроль за результативністю реалізованої стратегії. Як правило, результат антикризової стратегії закладається у цілях або завданнях.

Якщо результативність є досягнутою, то управлінські дії мають повернутися до такого рівня антикризового управління як здійснення превентивних антикризових заходів для запобігання впливу кризових явищ.

У випадку, коли цілей та завдань антикризової стратегії не було досягнуто, управлінські дії мають зводитися до зміни механізму антикризового управління або пошук прогалин в антикризовій стратегії, що стали перешкодою для досягнення запланованого результату.

Формування стратегії антикризового управління передбачає врахування таких часових проміжків як стадії життєвого циклу підприємства, протягом якого воно здійснює чітку та визначену фінансово-господарську діяльність. Ігнорування особливостей управління під час певної стадії життєвого циклу може призводити до неефективної діяльності підприємства у стратегічному вимірі (табл.1.5).

На етапі зародження підприємство є найбільш вразливим до впливу факторів кризи, тому завданням управлінського апарату є розробка функціональних стратегій, що дозволять виявити перші прояви кризи та нівелювати їх негативний вплив на роботу підприємства.

Стадія зростання дозволяє підприємству вийти на прибутковість від здійснення підприємницької діяльності, однак існує загроза нераціональних витрат, що може впливати на прибутковість організації в поточній та стратегічній діяльності.

Стадія зрілості характеризується досягненням максимального розвитку підприємства, однак стабільність може призводити до погіршення становища підприємства на ринку конкуренції. На цьому етапі доцільно розглядати вибір стратегії, що дозволить підприємству максимізувати частку ринку, покращити конкурентні позиції, дослідити нові можливості підприємницької діяльності.

Стадія спаду характеризується значною втратою ефективності підприємства, що відображається нерентабельністю виробництва, втратою конкурентних позицій, втратою основних споживачів продукції та збитковість від здійснення підприємницької діяльності.

Успішність здійснення антикризової діяльності дозволяє визначити стратегічні перспективи підприємства – відродження чи ліквідація. Тому на цьому етапі антикризовий менеджмент має бути націлений на втримання своїх конкурентних позицій та агресивну боротьбу з наслідками кризи. Від своєчасного реагування на виклики підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень залежить подальше виживання підприємства.

Таблиця 1.5 – Класифікація стратегій антикризового управління залежно від стадій життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Типи стратегій антикризового управління
Зародження	Маркетингова стратегія; фінансова стратегія; виробнича стратегія; кадрова стратегія; інвестиційна стратегія; організаційна стратегія.
Зростання	Стратегія управління ризиками; логістична стратегія; скорочення адміністративних витрат.
Зрілість	Стратегія лідерства; стратегія спеціалізації; стратегія орієнтації на привабливі напрями; стратегія вільної ніші; стратегія якості; стратегія попередження кризи; стратегія розвитку, стратегія індивідуального іміджу, стратегія попередження кризи.
Спад	Наступальна стратегія; стратегія делегування; стратегія компромісів та консенсусів; захисна стратегія; стратегія оборони; стратегія диверсифікації; стратегія стабілізації; стратегія протидії.
Відродження/ ліквідація	Стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації, стратегія злиття, стратегія виходу.

Джерело: систематизовано та доповнено автором за [28, с. 150-153; 29, с.65;9]

Характеристика механізму антикризового управління, дослідження алгоритму формування стратегії антикризової діяльності, класифікація типових стратегій є умовною теоретико-методологічною базою для антикризових менеджерів. Однак, це дозволяє розробляти індивідуальну антикризову стратегічну програму для кожного підприємства, базуючись на алгоритмі механізму та класифікатору антикризових стратегій.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було вивчено різні підходи до тлумачення дефініції «антикризове управління», досліджено категоріальний апарат антикризового управління, проведено порівняльну характеристику традиційного та антикризового управління, досліджено аспекти стратегічного управління в системі антикризової діяльності, систематизованого механізм формування стратегії антикризового управління, вивчено основний алгоритм формування

стратегії антикризового управління, класифіковано типи стратегій антикризового управління в залежності від стадії життєвого циклу.

Було визначено, що антикризовий менеджмент має бути обов'язковою складовою будь-якого процесу управління, незалежно від організаційно-правової форми, розмірів підприємства та стадії життєвого циклу, оскільки антикризовий менеджмент характеризується оперативним виявленням загроз зовнішнього і внутрішнього середовища та застосування антикризових заходів з метою гнучкого реагування на загрози діяльності підприємства.

Дослідження особливостей стратегічного менеджменту в розрізі здійснення антикризового управління дозволило визначити стратегічні орієнтири здійснення антикризового управління, а саме – дворівневу структуру антикризового управління та механізм формування стратегії антикризового управління.

Під час детального вивчення механізму формування стратегії антикризового управління було досліджено послідовність дій управлінця під час формування стратегії антикризового управління. Систематизовано причинно-наслідковий зв'язок факторів, симптомів та причин кризи, а також охарактеризовано основні принципи антикризового управління. Виявлено, що підприємства складають стратегію антикризового управління, що носить назву антикризова програма, яка відображає комплексний аналіз діяльності підприємства, встановлює цілі та завдання, визначає виконавців та делегує повноваження, визначає управлінські рішення та встановлює індикатори моніторингу та контролю.

Класифікація антикризових заходів визначила три типи методів антикризового управління: оперативні, тактичні та стратегічні методи здійснення антикризового управління. На вибір стратегії антикризового управління впливає безліч чинників, серед яких вагоме значення посідає стадія життєвого циклу підприємства, оскільки передбачає врахування часового фактору, що викликом ефективному управлінні та високої результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» - підприємство з 20-ти річним досвідом роботи у виробництві електрообладнання, реалізації продукції власного виробництва і представлення інтересів інших вітчизняних та іноземних виробників, в автоматизації технологічних процесів, виконання електромонтажних робіт та будівництва сонячних електростанцій (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Візуалізація продуктового портфеля ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Джерело: створено автором за [30]

Компанія ТОВ «Промавтоматика Вінниця» зареєстрована 19.01.2007 за юридичною адресою Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця

Хмельницьке шосе, 145. Код ЄДРПОУ: 34849153. Керівником організації є Ганчук Михайло Дмитрович [31].

Форма власності – недержавна. За організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. Така форма господарювання передбачає відповідальність учасників товариства за зобов'язаннями в обмеженому об'ємі. Статутний капітал поділений на частки, розмір яких визначається Статутом організації, а відповідальність несеється лише майном. Згідно Господарському Кодексу України, у разі наявності ризику збитковості, учасники товариства, що сплатили свої внески несуть відповідальність в межах своїх вкладів [32].

Розмір статутного капіталу складає 1 390 000,00 грн. Основними видами діяльності підприємства за КВЕД є [31]:

- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.
- 27.33 Виробництво електромонтажних пристроїв.
- 27.90 Виробництво іншого електричного устаткування.
- 26.11 Виробництво електронних компонентів.
- 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури.
- 43.21 Електромонтажні роботи.
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.
- 71.20 Технічні випробування та дослідження.
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.
- 26.51 Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації.
- 27.40 Виробництво електричного освітлювального устаткування.
- 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування.

Організаційна структура ТОВ «Промавтоматика Вінниця» має функціональний характер, оскільки на підприємстві функціонує 9 департаментів, які спеціалізуються на виконанні окремо відведеної функції (Дод. А).

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» має вагоме значення у виробничо-господарському комплексі Вінницького регіону. Клієнтами ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є промислові підприємства України, які працюють в галузях виробництва продуктів харчування, виробництва будівельних матеріалів та виробів, електро- та тепло-постачання, а також адміністративні будівлі та проекти на замовлення органів місцевого самоврядування.

Разом з тим, підприємство обслуговує торговельні мережі з продажу палива і магазини всеукраїнських роздрібних мереж харчових та промислових товарів. Таким чином, кінцевими споживачами продукції підприємства є агропідприємства, будівельні компанії, елеватори, ОСББ, промислові підприємства, підприємства харчової промисловості, адміністративні будівлі, медичні заклади, селища та громади, церкви та храми, архітектурні пам'ятки, готелі та ресторани, мережі АЗС, приватні території, ТРЦ.

Підприємство є лідером Вінницького регіону у галузі автоматизації. ТОВ «Промавтоматика Вінниця» здійснює продаж продукції електротехнічного напрямку та є офіційним представником таких торгових марок як «АсКо», «Термофіт», «Одескабель», «Запорізький Завод Кольорових Сплавів», «Овен», «Елетон», «Склоприлад» [30].

2.2 Оцінка ефективності виробничої діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Одним із етапів ефективного антикризового управління підприємства є аналіз та оцінка ефективності виробничої діяльності. Проведений аналіз дозволяє сформулювати ряд сильних та слабких сторін виробничої діяльності та, як наслідок, розробити заходи антикризового реагування на виявлені фактори кризових явищ. Аналіз господарсько-виробничої діяльності має включати аналіз матеріально-технічної підсистеми, аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів, аналіз використання фонду заробітної плати.

З метою аналізу матеріально-технічної підсистеми ТОВ «Промавтоматика Вінниця» доцільно провести аналіз основних показників використання основних засобів.

Таблиця 2.1 – Аналіз ефективності використання основних засобів на ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн., 2020/2018	Відносне відхилення, %, 2020/2018
Чистий дохід, тис.грн.	81241	94081	98103	16862	1,208
Чисельність, осіб	218	197	173	-45	0,794
Основні засоби на початок року, тис. грн.	1747,0	1225,0	1803,0	56	1,032
Основні засоби на кінець року	1225,0	1803,0	1596,0	371	1,303
Середньорічна вартість основних засобів	1486,0	1514,0	1699,5	214	1,144
Фондовідача	54,671	62,141	57,725	3	1,056
Фондоємність	0,018	0,016	0,017	0	0,947
Фондоозброєність	6,817	7,685	9,824	3	1,441

Джерело: розроблено автором за [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

Відповідно до табл. 2.1, протягом досліджуваного періоду 2018-2020 років, спостерігається зростання середньорічної вартості основних засобів на 14,3% на ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Протягом досліджуваного періоду відбулося зростання ефективності фондovіддачі на 5,6%, що свідчить про раціональність використання основних фондів. Також спостерігаються темпи падіння показника фондоємності, що свідчить про ефективне управління основними фондами. Тенденція до зростання показника фондоозброєності свідчить про ефективність оснащення виробничими фондами.

Таблиця 2.2 – Динаміка складу основних засобів ТОВ «Промавтоматика» за призначенням, 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн., 2020/2018	Відносне відхилення, %, 2020/2018
Вартість ОЗ виробничого призначення, тис. грн., у т.ч:	5222	4994	6280	1058	120,26
Вартість активної частини, тис. грн.	4803	4575	5861	1058	122,02
Вартість пасивної частини, тис. грн.	419	419	419	0	100
Вартість ОЗ невиробничого призначення, тис. грн.	0	0	0	0	-
Питома вага ОЗ виробничого характеру, %	1	1	1	0	100
Питома вага активної частини ОЗ, %	0,9198	0,9161	0,9333	0,01351	101,46

Джерело: розроблено автором за [Дод. К,Л,М]

Відповідно до табл. 2.2, протягом досліджуваного періоду вартість основних засобів виробничого призначення зросла на 20,26%. Із них на 22% зросла вартість активної частини основних засобів, які безпосередньо залучені у виробничий процес. До пасивної частини основних засобів відносяться будівлі та споруди, які протягом досліджуваного періоду залишалися сталими. На балансі ТОВ «Промавтоматика Вінниця» не спостерігаються основні засоби невиробничого призначення, відповідно питома вага основних засобів виробничого характеру дорівнює 100%. Питома вага активної частини основних засобів протягом досліджуваного періоду зросла на 1,4%.

Ефективність використання основних засобів на підприємстві визначається за рахунок коефіцієнта зносу основних засобів.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання основних засобів на ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн., 2020/2018	Відносне відхилення, %, 2020/2018
Первісна вартість, тис.грн.	4994	6280	6780	1786	135,76
Залишкова вартість, тис.грн.	1225	1803	1596	371	130,29
Знос, тис.грн.	3769	4777	5184	1415	137,54
Коефіцієнт зносу,%	0,755	0,761	0,765	0,01	101,31

Джерело: розроблено автором за [Дод. Б, В, Г]

Динаміка зносу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» протягом досліджуваного періоду свідчить про те, що ступінь зносу основних фондів зріс на 37,5%, а коефіцієнт зносу виріс на 1,3%. Ступінь зносу у 2018 році становив 75%, у 2019 – 76%, у 2020 – 76% (табл. 2.3). Це свідчить про високий ступінь зношеності основних засобів, що потребує від менеджменту прийняття певних рішень щодо модернізації наявних основних фондів.

З метою оцінки планів матеріально-технічного постачання та аналізу використання ресурсів доцільно провести аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів та визначити вплив вартості матеріальних ресурсів на результативність підприємства.

Таблиця 2.4 – Склад, питома вага, темпи зростання елементів операційних витрат на ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020 рр.

Елементи операційних витрат	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Темп зростання, %
	<i>тис. гривень</i>			<i>питома вага</i>			
Матеріальні затрати	44176	54341	57801	0,705	0,737	0,738	130,84
Витрати на оплату праці	10466	10985	9590	0,167	0,149	0,122	91,63

Відрахування на соціальні заходи	2187	2268	1996	0,035	0,031	0,025	91,26
Амортизація	614	708	707	0,010	0,010	0,009	115,14
Інші операційні витрати	5216	5479	8210	0,083	0,074	0,105	157,40
Разом	62659	73781	78304	1	1	1	124,96

Джерело: розроблено автором за [Дод. Д, Ж, З]

Відповідно до табл. 2.4, операційні витрати на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» складаються з матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат.

У структурі операційних витрат найбільшу частку витрат складають матеріальні затрати – близько $\frac{3}{4}$ від загальної структури витрат.

Протягом досліджуваного періоду на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» спостерігається зростання загальної вартості операційних витрат на 24,96%. Це зростання відбулося за рахунок таких елементів як матеріальні затрати – на 30,84%, амортизація – на 15,14%, інші операційні витрати – 57,40%.

Такі елементи операційних витрат як витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зменшилися на 8,37% та 8,73% відповідно. Це свідчить про зменшення кількості середньооблікової чисельності персоналу.

З метою визначення впливу вартості матеріальних ресурсів на результативність підприємства доцільно провести аналіз використання матеріальних ресурсів. Показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є матеріаловіддача та матеріалоемність. Ці показники формують конкурентоспроможність підприємства, оскільки впливає на загальну величину витрат підприємства.

Як було зазначено, структура елементів операційних витрат засвідчила про те, що найбільшу частку витрат складають матеріальні затрати, тому аналіз

ефективності матеріальних витрат дозволить сформулювати висновки про конкурентоспроможність ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації послуг та продукції на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» виріс на 21%, валовий прибуток зменшився на 26, 28%, прибуток від операційної діяльності зріс на 77,79%, прибуток до оподаткування збільшився на 221,54%, а чистий прибуток збільшився на 217,82% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка ефективності використання матеріальних ресурсів на ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн., 2020/2018	Відносне відхилення, %, 2020/2018
Чистий дохід, тис. грн.	81241	94081	98103	16862,00	1,21
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	60910	74996	83114	22204,00	1,36
Матеріальні затрати, тис. грн.	44176	54341	57801	13625,00	1,31
Матеріаловіддача,%	1,839	1,731	1,697	-0,14	0,92
Матеріалоємність,%	0,544	0,578	0,589	0,05	1,08
Витрати на 100 грн. чистого доходу, грн.	0,750	0,797	0,847	0,10	1,13

Джерело: розроблено автором за [Дод. Д, Ж, З]

З цього виникає потреба оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів через розрахунок на аналіз показників матеріаловіддачі та матеріалоємності. Протягом досліджуваного періоду матеріаловіддача зменшилася на 8%, а матеріалоємність зросла на 8%. Це свідчить про перевитрати на виробництво основної продукції та надання послуг. На 100 гривень чистого доходу підприємство витратило 75 гривень витрат у 2018 році, а у 2019 році – 79 грн, у 2020 році – 84 грн. Протягом досліджуваного періоду темп зростання витрат становить 13%.

Таблиця 2.6 – Динаміка ефективності використання фонду заробітної плати на ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн., 2020/2018	Відносне відхилення, %, 2020/2018
Чисельність, осіб	218	197	173	-45,00	79,36
Фонд заробітної плати, тис.грн	8422	8160	7720	-702,00	91,66
Індекс зростання ЗП	-	1,07	1,08	-	-
Продуктивність праці, тис.грн	431,56	497,98	567,07	135,51	131,40
Індекс зростання ПП	-	1,15	1,14	-	-
Коефіцієнт випередження	-	1,08	1,06	-	-
Економія (перевитрати) ФЗП	-	-622,04	-440,00	-	-

Джерело: розраховано автором за [Дод. Д, Ж, З].

Відповідно до табл. 2.6, протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» скоротилася на 20,64%, а фонд заробітної плати скоротився 8,34%. Середньомісячна заробітна плата протягом досліджуваного періоду зросла на 15,51%, а продуктивність праці – на 31,40%. Низький рівень середньомісячної плати пояснюється тим, що значна частина штатних виконавців працює не за повною ставкою. Індекс зростання заробітної плати протягом 2019 та 2020 років є меншим за індекс зростання продуктивності праці, що свідчить про раціональне використання фонду заробітної плати. Коефіцієнт випередження є більше 1, що свідчить про те, що темпи зростання заробітної плати підтверджують темпи зростання продуктивності праці. Таким чином, підприємство вдалося заощадити витрати фонду заробітної плати на 622,04 тис. грн у 2019 році, а у 2020 році сума заощадження становила 440,0 тис. грн.

Таким чином, аналіз ефективності виробничої діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» свідчить про раціональність здійснення виробничої діяльності, однак на підприємстві існує ряд проблем, що потребують нагального

вирішення для збереження темпів зростання виробничого потенціалу підприємства. Такими проблемами було виявлено зношеність основних засобів та неефективність використання матеріальних ресурсів.

2.3 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Аналіз фінансового стану та фінансових результатів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» передбачає оцінку показників майнового стану, ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, результативності у динаміці розвитку.

Оцінка майнового стану свідчить про можливість підприємства здійснювати господарську діяльність. Тому оцінка майнового стану потребує визначити такі показники, як придатність, знос, надходження і вибуття основних засобів в цілому, так їх активної частини, зокрема, зміни активів та джерел їх формування в динаміці і структурі; координація між окремими елементами активів тощо.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020 рр.

Найменування показників	2018	2019	2020	Темп росту, %
Сума господарчих коштів, тис. грн.	38435	45218	48852	127,10
Частка основних засобів в активах, %	0,032	0,040	0,033	102,50
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	0,665	0,755	0,761	114,31
Коефіцієнт придатності, %	0,335	0,245	0,239	71,54

Джерело: розроблено автором за [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

З табл. 2.7 видно, що частка основних засобів в активах на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є невеликою, однак протягом досліджуваного періоду збільшилася на 2,5%. Коефіцієнт зносу основних фондів протягом досліджуваного періоду виріс на 14,31%, що свідчить про зношення необоротних

виробничих активів. Коефіцієнт придатності має тенденцію до зменшення, що свідчить про зменшення частки придатного устаткування та обладнання, оскільки фонди фізично та морально застаріли, а отже потребують оновлення та модернізації.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020 рр.

Найменування показників	2018	2019	2020	Темп росту, %
Обсяг власних оборотних коштів, тис. грн.	5395	5287	5962	110,51
Маневреність власних оборотних коштів	0,171	0,140	0,146	85,18
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,171	1,140	1,146	97,84
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,458	0,380	0,312	68,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,060	0,006	179,16
Частка оборотних коштів у активах	0,038	0,045	0,039	103,40
Частка запасів у оборотних активах	0,609	0,666	0,727	119,47
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,240	0,184	0,175	72,87
Коефіцієнт покриття запасів	1,444	1,141	1,166	0,802

Джерело: розроблено автором за [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

Як видно з табл. 2.8, протягом досліджуваного періоду відбулося зростання обсягу власних оборотних коштів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» на 10,51%. Це свідчить про те, що підприємство постійно акумулює оборотні кошти для забезпечення безперебійної діяльності. Позитивне значення маневреності власних оборотних коштів демонструє забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами для фінансування необоротних активів і частини оборотних, однак тенденція до падіння може знижувати фінансову стійкість та викликати необхідність залучення позикових коштів.

Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться у нормі та свідчить про те, що підприємство здатне задовольняти короткострокові зобов'язання. У 2018 році

на 1 гривню поточних зобов'язань припадало 1,171 гривня поточних активів, у 2019 році – 1,140 грн., у 2020 році – 1,146 грн. Поточні активи перевищують поточні зобов'язання, тому підприємство є ліквідним. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018 році засвідчив те, що на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 0,458 грн. високоліквідних оборотних активів, у 2019 році – 0,380 грн., у 2020 році – 0,312 грн. Показники знаходяться нижче норми, що свідчить про проблеми із платоспроможністю підприємства у короткостроковому періоді. Коефіцієнти абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду знаходяться нижче нормативного значення, що може свідчити про нездатність підприємства відповідати за своїми боргами у випадку настання строку їх сплати.

Частка оборотних коштів у активах демонструє здатність підприємства профінансувати свої оборотні активи за рахунок власного капіталу та прийнятну залежність від позикового капіталу. Частка запасів у оборотних активах є високою, що свідчить про затоварення матеріально-технічними ресурсами, а зростання цього коефіцієнта на 19,47% протягом досліджуваного періоду може свідчити про погіршення збутової політики підприємства. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів є незначною, однак це дозволяє акумулювати достатній ліміт оборотних коштів для управління запасами на підприємстві. Коефіцієнти покриття запасів протягом досліджуваного періоду знаходяться в нормі, що свідчить про наявність фінансових ресурсів для підтримки виробничого і збутового процесу. Однак, у динаміці показник має тенденцію до зменшення, що може порушувати фінансову стійкість підприємства (табл. 2.8).

Задля оцінки ефективності структури фінансових ресурсів, достатність та збалансовану зміну власного капіталу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» доцільно провести аналіз фінансової стійкості (незалежності), що дозволить охарактеризувати рівень самофінансування і залежності підприємства від зовнішніх залучених фінансових ресурсів для формування активів.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників фінансової стійкості на ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020 рр.

Найменування показників	2018	2019	2020	Темп росту, %
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,179	0,162	0,162	90,46
Коефіцієнт фінансової залежності	5,601	6,178	6,192	110,54
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,786	0,722	0,756	96,11
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,821	0,838	0,838	102,07

Джерело: розроблено автором за [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

Відповідно до табл. 2.9, протягом досліджуваного періоду коефіцієнти автономії були низькими та демонструють тенденцію до падіння. Це свідчить про те, що у довгостроковому періоді підприємство матиме проблеми із фінансуванням свого власних активів.

Коефіцієнти фінансової залежності значно переважають нормовані значення, а тенденція до зростання фінансової залежності свідчить про те, що спостірається зменшення ресурсів на обслуговування власного капіталу та насування фінансових ризиків у довгостроковому періоді. Маневреність власного капіталу є нормованим, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнти концентрації позикового капіталу протягом досліджуваного періоду були високими за нормовані значення, що свідчить про значні фінансові ризики у зв'язку з нерентабельністю власного капіталу для інвестування у діяльність підприємства (табл. 2.9).

Для оцінки ефективності використання підприємством власних коштів, оцінки ефективності та швидкості оборотності коштів доцільно здійснити аналіз показників ділової активності, оскільки характеристика оборотності коштів визначає прибутковість підприємства.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ділової активності
ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2019 рр.

Найменування показників	2018	2019	2020	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	78991	81241	94081	119,10
Чистий прибуток/збиток	508	202	642	317,82
Продуктивність праці	431,564	497,985	567,069	131,40
Фондовіддача	54,671	62,141	57,725	105,59
Оборотність коштів у розрахунках (у обортах)	8,277	7,865	8,899	107,52
Оборотність коштів у розрахунках (у днях)	44,099	46,408	41,016	93,01
Оборотність запасів (у обортах)	2,924	2,762	2,507	85,75
Оборотність запасів (у днях)	124,829	132,149	145,580	116,62
Оборотність кредиторської заборгованості (у обортах)	0,481	0,477	0,493	102,50
Тривалість операційного циклу	168,928	178,557	186,596	110,46
Тривалість фінансового циклу	168,447	178,080	186,103	110,48
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	43,495	45,772	40,454	93,01
Оборотність капіталу	2,502	2,249	2,086	83,35
Оборотність власного капіталу	12,009	13,269	12,901	107,42

Джерело: розроблено автором за [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

Як видно з табл. 2.10, протягом досліджуваного періоду оборот коштів у розрахунках має тенденцію до зростання на 7,52%, а один оборот коштів у 2018 році становив 44 дні, у 2019 році – 46 днів, у 2020 році – 41 день. Це свідчить про ефективність здійснення обороту коштів на рахунках. Оборотно-запасів у обортах має тенденцію до падіння на 14,75% протягом досліджуваного періоду, а один оборот запасів у 2018 році становив 124 дні, у 2019 році – 132 дні, у 2020 році 145 днів. Це свідчить про нераціональність збутової політики на підприємстві, що призводить до затору матеріально-виробничих запасів на складах. Протягом досліджуваного періоду тривалість операційного циклу на підприємстві зросла на 10,46%, що було спричинено значним зростанням дебіторської заборгованості. Тривалість фінансового циклу також демонструє тенденцію до зростання на 10,48%, що свідчить про проблеми збільшення виробничого циклу та зростанням розміру дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості є нормованим для підприємств промислово-переробної галузі, однак темпи падіння становили 6,99%, що свідчить про зростання термінів непогашення дебіторської заборгованості. Протягом досліджуваного періоду спостерігається падіння оборотності капіталу на 16,65%, що свідчить про проблеми з реалізацією та збутом товарів та послуг у довгостроковій перспективі. Оборотність власного капіталу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» свідчить про ефективність використання власного капіталу у зв'язку із зростання темпів росту на 7,42% (табл.2.10).

З метою визначення ефективності вкладених у підприємницьку діяльність активів та капіталу, доцільно проаналізувати динаміку показників рентабельності підприємства.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників результативності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020 рр.

Найменування показників	2018	2019	2020	Темп росту, %
Чистий прибуток/збиток	202	559	642	317,82
Рентабельність реалізованої продукції	25,082	20,286	15,279	60,92
Рентабельність операційної діяльності	1,703	3,399	2,423	142,27
Рентабельність активів	0,622	1,336	1,365	219,38
Рентабельність власного капіталу	2,986	7,884	8,442	282,74
Період окупності власного капіталу	33,490	12,684	11,845	35,37

Джерело: розроблено автором за [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

З таблиці 2.11 видно, що протягом досліджуваного періоду чистий прибуток від здійснення підприємницької діяльності виріс на 217,82%.

Рентабельність реалізованої продукції ТОВ «Промавтоматика Вінниця» засвідчив, що у 2018 році на 100 грн. чистих продажів припадає 25,1 грн. чистого прибутку, у 2019 році – 20,3 грн., у 2020 році – 15,3 грн. Тенденція до падіння рентабельності від реалізації продукції пов'язана зі зростанням собівартості продукції.

Рентабельність операційної діяльності показує, що у 2018 році на 100 гривень операційних витрат було отримано 1,70 гривні чистого прибутку, у 2019 році – 3,39 грн., у 2020 році – 2,42 грн. Загалом рентабельність операційної діяльності зросла на 42,27%.

Рентабельність активів засвідчує, що у 2018 році на кожні 100 гривень вкладених активів було отримано 0,62 гривень активів, у 2019 році – 1,36 грн, у 2020 році – 1,36 грн. Загалом темпи рентабельності активів на підприємстві тяжіють до зростання на 119,38%. Рентабельність власного капіталу у 2018 році засвідчив, що на 100 гривень залученого власного капіталу було отримано 2,98 грн чистого прибутку, у 2019 році – 7,88 грн., у 2020 році – 8,44 грн. Протягом досліджуваного періоду рентабельність власного капіталу покращилася на 182,74%, що свідчить про раціональність використання власного капіталу. Період окупності власного капіталу на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» у 2018 році становив 33 роки, що було спричинено значним падінням рівня чистого прибутку. У 2019 році у зв'язку з відновленням рівня чистого прибутку, період окупності власного капіталу становив 12 років, а у 2020 році – 11 років. Період окупності власного капіталу є високим, що робить прибутковість вкладення у власний капітал вкрай низькою, тому підприємству доцільно максимізувати доходи та мінімізувати витрати (табл.2.11).

Таким чином, проведений комплексний аналіз фінансового стану та фінансових результатів засвідчив про проблеми зростання розміру та термінів погашення дебіторської заборгованості, збільшення виробничого циклу, затоварення матеріально-технічних залишків.

2.4 Аналіз стану стратегічного антикризового управління на ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Одним із важливих індикаторів конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства є стадія життєвого циклу підприємства, протягом якого воно здійснює чітку та визначену фінансово-господарську діяльність. Ігнорування специфіки здійснення управління під час конкретної стадії

життєвого циклу може в подальшому призвести до порушення ефективності функціонування підприємства.

В економічній науці існує понад двох десятків різних тлумачень щодо розмежування стадій життєвого циклу підприємства, однак у даному дослідженні за орієнтир буде використовуватися підхід Денні Міллера та Пітера Фрізена, які визначають такі етапи життєвого циклу підприємства, як народження; зростання; зрілість; відродження; занепад [33, с.1161].

З метою визначення життєвого циклу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» доцільно застосувати метод оцінки грошового потоку, оскільки він базується на основі аналізу та оцінці даних підприємства за результатами руху грошових коштів.

Враховуючи динамічність змін, а також те, що рух підприємства за траєкторією життєвого циклу відображає її динамічний розвиток, тому показники для визначення стадії життєвого циклу також мають бути визначені у динаміці.

Таблиця 2.12 – Рух грошових коштів ТОВ «Промавтоматика Вінниця», тис. грн., 2018–2020 рр.

Рух коштів у результаті, тис. грн:	2018	2019	2020
операційної діяльності	-1761	2966	-2656
фінансової діяльності	677	2285	258
інвестиційної діяльності	-	-	-

Джерело: [Дод. К,Л,М]

Протягом 2018-2020 рр. на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» помітно позитивне значення грошового потоку від фінансової діяльності, а також відсутність грошових потоків від інвестиційної діяльності, а грошові потоки від операційної діяльності у 2018, 2020 роках були від'ємними, однак у 2019 році спостерігалось позитивне значення (табл. 2.12).

Таблиця 2.13 – Матриця визначення життєвого циклу підприємства за методом оцінки грошового потоку

Стадія ЖЦП	Народження	Зростання	Зрілість	Спад	Відродження
<i>Грошовий потік від:</i>					
операційної діяльності	-	+	+	-	Повтор циклу
фінансової діяльності	+	+	-	+	
інвестиційної діяльності	-	-	-	+	

Джерело: [34, с.172].

Відповідно до матриці визначення стадії життєвого циклу, що наведена у табл. 2.13, можна стверджувати, що в розрізі динамічного розвитку життєвий цикл ТОВ «Промавтоматика Вінниця» знаходиться на стадії зростання. Для підприємств, що знаходяться на стадії зростання, є типовим застосування таких стратегій: стратегія управління ризиками, логістична стратегія, скорочення адміністративних витрат.

З метою дослідження перспектив стратегічного антикризового управління на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» доцільно дослідити поточний стан стратегічного менеджменту на підприємстві.

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» займає лідируючі позиції на ринку в галузі автоматизації, тому тип стратегічного розвитку підприємства є активним. На підприємстві відбувається активне впровадження інновацій та їх висока сприйнятливність, забезпечується високий рівень сервісу, відбувається розширення асортименту продукції та вихід на нові ніші.

Стратегічний розвиток ТОВ «Промавтоматика Вінниця» можна вважати конкурентним (діловим), оскільки менеджмент підприємства націлений на діяльності в одній сфері бізнесу – енергетичній.

Аналіз основних сфер діяльності підприємства дозволяє свідчити про наявність стратегії вертикальної інтеграції на підприємстві, що передбачає об'єднання в цілісний технологічний процес усіх основних ланок виробництва.

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» має налагоджене власне виробництво мікропроцесорної та світлодіодної продукції. Продукція власного виробництва розміщується на торговельних майданчиках в мережі Інтернет, у тому числі на офіційному сайті підприємства. ТОВ «Промавтоматика Вінниця» надає послуги з використання та/або встановлення проданої продукції, після чого надає послуги сертифікації та енергоаудиту щодо встановленої продукції (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Ланцюг впровадження та реалізації стратегії вертикальної інтеграції на ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Джерело: розроблено автором на основі [30]

На ТОВ «Промавтоматика Вінниця» відбулося успішне впровадження стратегії скорочення адміністративних витрат, що передбачала оптимізацію часових та фінансових витрат на персонал організації, у тому числі на постійний персонал. Протягом досліджуваного періоду підприємство скоротило чисельність персоналу на 20,64%, а фонд заробітної плати на 8,34% (рис. 2.3).

Такі антикризові заходи дозволили підприємству підвищити продуктивність праці на 31,40%, вирівняти баланс використання фонду заробітної плати, а також заощадити витрати фонду заробітної плати.

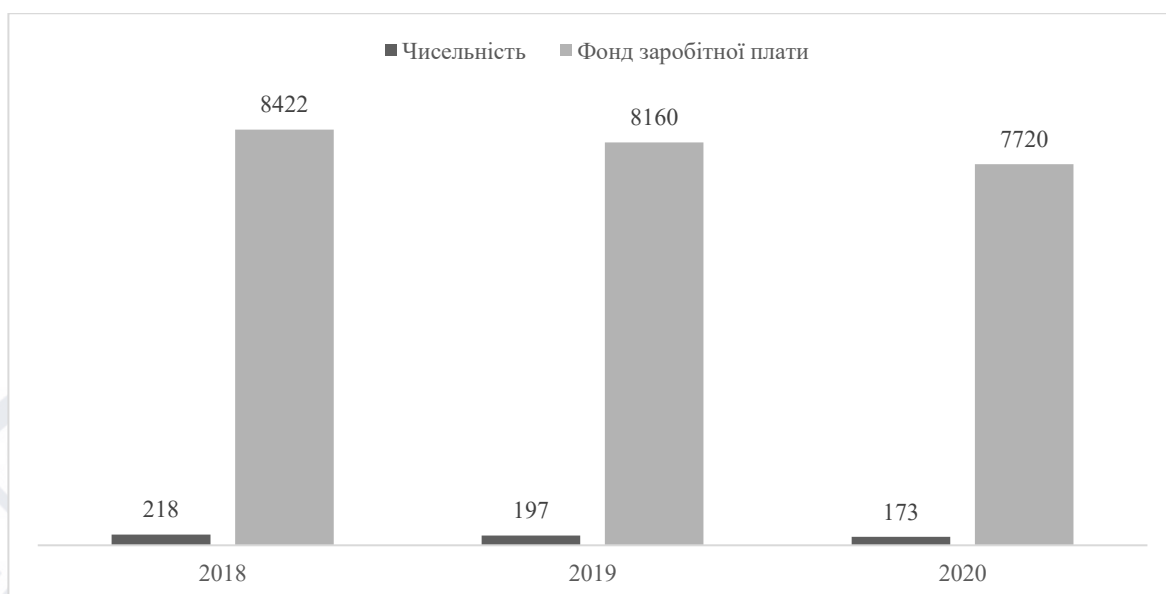


Рисунок 2.3 – Динаміка скорочення чисельності персоналу (осіб) та фонду заробітної плати (тис. грн) ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Джерело: розроблено автором за [табл.2.8]

Вихід на альтернативні джерела енергії та встановлення СЕС свідчить про початок впровадження стратегії диверсифікації, оскільки підприємство енергетичної галузі розповсюджує свої фінансові активи та, відповідно, ризики на галузь альтернативної енергетики. ТОВ «Промавтоматика Вінниця» приділяє активну увагу розвитку «зеленої» економіки. Підприємство будує СЕС для малих і середніх підприємств, коли вироблену електроенергію можна спрямовувати на власні потреби. Перевага для власника у тому, що не потрібне документальне оформлення станції, а термін окупності таких станцій – 2-2,5 роки. В перспективі директор підприємства розглядає можливість встановлення сонячних панелей на дахах будинків, що дозволить власникам перекривати денні години споживання електроенергії. Таким чином, заощадження на витратах на електроенергію для приватних будинків може становити 10-20%, а в масштабах міста ще більше.

З інноваційних рішень ТОВ «Промавтоматика Вінниця» варто відзначити Black Box – реєстратор напруги, коли є підозра щодо надання неякісної послуги. Прилад фіксує напругу протягом доби. Якщо показники реєстратора «перевищують» нормативні відхилення, слід роздрукувати графік та звернутися

з роздруківкою до постачальника електроенергії. Там потрібно написати заяви з проханням перевірити рівень напруги за адресою споживача.

Ще одним з інноваційних рішень підприємства стала розумна система керування освітленням у складських приміщеннях на базі сучасної технології LoRa. Її випробування відбулося в Іллінцях на молочному підприємстві «Лютдорф». Експеримент проводили у складській та холодильній зонах загальною площею 12 тис. м² з висотою стелажів 15 метрів. Сумарне споживання електрики скоротили з 31 кВт/год до 17 кВт/год.

Одним з успішним інноваційним рішенням ТОВ «Промавтоматика Вінниця» можна назвати проєкт «безпечний перехід», який вирішив проблему мінімізації автокатастроф на пішохідних переходах та передбачав виділення знаку пішохідного переходу, привернення уваги водія в момент знаходження пішохода на зебрі. Важливою умовою цього проєкту була максимальна енергоефективність, оскільки заряд підсвіток відбувався за рахунок альтернативних джерел енергії.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження в даній науковій роботі виступило українське підприємство з 20-ти річним досвідом роботи у виробництві електрообладнання, реалізації продукції власного виробництва – ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Організаційна структура підприємства є функціональною, оскільки налічує 9 департаментів, які мають різні функціональне призначення.

Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» засвідчує ефективність використання основних засобів, однак ступінь зносу основних засобів є високим, що потребує модернізації та оновлення фондів.

Аналіз використання матеріальних ресурсів на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» показав, що близько $\frac{3}{4}$ від загальної структури витрат займають матеріальні витрати, тобто виробництво є матеріаломістким.

Аналіз використання фонду заробітної плати на підприємстві демонструє раціональне використання коштів на оплату праці, темпи зростання заробітної плати підтверджують темпи зростання продуктивності праці.

Аналіз показників майнового стану засвідчив про зменшення частки придатного устаткування та обладнання. Аналіз ліквідності демонструє забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами для фінансування необоротних активів і частини оборотних, однак тенденція до падіння може знижувати фінансову стійкість у стратегічній перспективі. Також спостерігається затоварення складських запасів та погіршення збутової політики на підприємстві.

Аналіз фінансової стійкості свідчить про зменшення ресурсів на обслуговування власного капіталу, насування фінансових ризиків у довгостроковому періоді, нерентабельність власного капіталу для інвестування у діяльність підприємства.

Аналіз ділової активності виявив проблеми зростання розміру та термінів погашення дебіторської заборгованості, збільшення виробничого циклу, затоварення матеріально-технічних залишків. Аналіз результативності свідчить про нерентабельність інвестування у власний капітал підприємства.

Аналіз стану стратегічного антикризового управління ТОВ «Промавтоматика Вінниця» виявив тип стратегічного розвитку підприємства як конкурентний (діловий).

Підприємство успішно здійснює управління під час реалізації стратегії вертикальної інтеграції, стратегії скорочення адміністративних витрат, стратегії інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

3.1 Ідентифікація проблем антикризового управління на ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

На діяльність будь-якого підприємства впливає ряд зовнішніх та внутрішніх чинників, що дестабілізують роботу підприємства частково або в цілому. За такої умови ведення підприємницької діяльності неодмінною ознакою ефективності менеджера стає вміння своєчасно реагувати на виклики та мінімізувати їх негативний вплив.

Антикризове управління має стати постійно діючим процесом виявлення ознак кризових явищ та недопущення поширення кризових явищ. Відтак, одним з головних завдань менеджера підприємства має стати розробка та здійснення антикризових заходів, що передбачають захист підприємства від впливу зовнішніх та внутрішніх наслідків кризових явищ.

Аналіз життєвого циклу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» засвідчив знаходження підприємства на етапі зростання, що характеризується швидким зростанням обсягів реалізації продукції, захопленням більшої частки ринку на галузевому ринку, зростанням виручки від реалізації продукції. Враховуючи переваги для підприємства на етапі зростання, доцільно також проводити моніторинг викликів підприємств, а саме: зниження якості продукції, зростання конкуренції, падіння рівня споживання продукції та погіршення збутової діяльності тощо. Ігнорування найменших ризиків підприємницької діяльності на етапі зростання може пришвидшити стагнацію та перехід підприємства у стадію спаду. Оскільки, ціллю підприємства є ефективне функціонування у довгостроковому періоді, виникає потреба у запровадженні аспектів антикризового менеджменту на будь-якій ланці управління.

Проведений аналіз виробничої та фінансової діяльності

ТОВ «Промавтоматика Вінниця» дозволив здійснити комплексну діагностику внутрішнього стану діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Також проведений аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також спрогнозувати можливості та загрози ТОВ «Промавтоматика Вінниця» у довгостроковому періоді, шляхом застосування SWOT-аналізу рис. 3.1 [35].



Рисунок 3.1 — SWOT-аналіз ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Джерело: створено автором за результатами комплексного аналізу

Таким чином, відповідно до рис. 3.1 сильними сторонами ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є лідерство у Вінницькому регіоні за критерієм автоматизації. Іноваційний розвиток займає вагоме місце в здійсненні підприємницької діяльності, оскільки підприємство пропонує інноваційні рішення у сфері автоматизації та енергозбереження. Патентування авторських

інновацій та технологій дає юридичний захист від копіювання інтелектуальних доробок команди підприємства. Великий асортимент продукції та перелік надання послуг збільшує клієнтську базу підприємства, а пізнаваність бренду у регіоні створює привабливий імідж. Підприємство є екологічно-соціально орієнтованим, оскільки своїми рішеннями здійснює політику збереження навколишнього середовища та сприяє соціальному розвитку.

Аналіз слабких сторін ТОВ «Промавтоматика Вінниця» виявив внутрішні проблеми управлінської діяльності. Зношення основних фондів та застаріле обладнання впливає на якість продукції та надання послуг. Аналіз господарсько-економічного стану засвідчив проблеми із затоваренням матеріально-технічних залишків та, як наслідок, проблеми із збутом. Зростання розмірів та термінів погашення дебіторської заборгованості призводить до збільшення тривалості виробничого циклу ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Можливостями ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є вихід на новий галузевий ринок альтернативної енергетики та «озеленення» економіки, оскільки підприємство наразі будує СЕС для малих і середніх підприємств та розглядає можливості зайняття дахових площ багатопверхівок та приватних будинків. Вихід на міжрегіональні та зарубіжні ринки збуту дозволить підприємству інтегрувати свою діяльність на інших територіальних площинах, залучити нових споживачів та клієнтів та максимізувати дохід. Залучення інвестицій для розвитку альтернативної енергетики є актуальним пріоритетом, у розвитку якого зацікавлені не лише приватні інвестори, а й великі міжнародні організації.

Загрозами для «Промавтоматика Вінниця» можуть стати зростання конкуренції. Поглиблення економічної кризи впливає на ефективність здійснення господарсько-економічних та господарсько-фінансових операцій та відносин підприємств. Дестабілізація політичного режиму в регіоні чи в державі загрожує цінностям та цілям підприємства. Відсутність інвестицій в альтернативні галузеві ринки перешкоджатиме залученню додаткових ресурсів для розвитку альтернативної енергетики.

За дворівневою структурою антикризового управління (рис. 1.2), другим

рівнем антикризового управління є боротьба з наявними кризовими явищами на підприємстві. Кризове явище складається з чинників, симптомів та факторів (рис. 1.4), тому правильна ідентифікація зазначених складових сприятиме оптимальному дослідженню причинно-наслідкового зв'язку кризового явища, що дозволить сформувати правильний алгоритм антикризових заходів для мінімізації негативного впливу кризового явища. SWOT-аналіз ТОВ «Промавтоматика Вінниця» дозволив визначити фактори кризових явищ, які проявляються як слабкі сторони підприємства.

Серед слабких сторін підприємства було визначено зношеність основних фондів, затоварення складських запасів, погіршення збуту продукції, зростання розмірів та термінів погашення дебіторської заборгованості, збільшення виробничого циклу. Однак, розробка рекомендаційних заходів вирішення виявлених проблем не дозволить підприємству досягнути ефективних довгострокових ефектів. Управління факторами кризи через вирішення основних проблем кризових явищ на підприємстві не дозволить нівелювати наслідки кризи, якщо управлінцем було проігноровано причини та не досліджено симптоми кризи.

Таким чином, з метою ідентифікації факторів кризи, симптомів кризи та причин кризи доцільно застосувати метод побудови причинно-наслідкового зв'язку шляхом побудови діаграми Ісікави [36].

Виходячи з вищезазначеного, аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» продемонстрував фактори кризи збуту, оскільки протягом досліджуваного періоду 2018-2020 роки:

- відбулося зростання частки запасів в оборотних активах на 19,47%,
- оборотність запасів у обертах помітно знизилася на 14,75%,
- відбулося падіння оборотності капіталу на 16,65%,
- рентабельність реалізованої продукції зменшилася майже на 40%.

Таким чином, симптомами кризи збуту на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є:

- зниження якості менеджменту персоналом на підприємстві (Персонал);

- погіршення виробничого потенціалу підприємстві (Виробництво);
- зменшення результативності збутової діяльності на підприємстві (Збут);
- ускладнення фінансових відносин з дебіторами (Дебітори).



Рисунок 3.2 – Діагностика фактору кризи збуту на ТОВ «Промавтоматика
Вінниця» шляхом побудови діаграми Ісікави

Джерело: створено автором на основі комплексного аналізу

Відповідно до рис. 3.2, причинами зниження якості менеджменту персоналом на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є порушення делегування та відповідальності за здійснення збутової діяльності. Провести оцінку ефективності здійснення персоналом збутової діяльності складно, оскільки вся збутова політика підприємства функціонує в межах трьох департаментів: департамент прямих продажів, департамент продажів та департамент логістики. Департамент прямих продажів має 8 штатних одиниць на посаді менеджера зі збуту прямих продажів, відділ корпоративних продажів департаменту продажів має 3 штатних одиниць на посаді менеджера зі збуту прямих продажів, відділ інтернет-продажів департаменту продажів має 2 штатні одиниці на посаді

менеджера зі збуту, департамент логістики має 5 штатних одиниць менеджерів з постачання (Дод.А). Зважаючи на різне функціональне призначення департаментів та різне адміністративно-організаційне підпорядкування, доцільно здійснити чітке розмежування відповідальності за збутову діяльність ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Виділення в організаційній структурі окремого департаменту збуту або тимчасової антикризової проєктної структури дозволить налагодити комунікаційний та організаційний процес з дослідження кризи збуту та розробки і реалізації антикризових заходів для мінімізації наслідків кризи збуту.

Причиною погіршення виробничого потенціалу на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є високий ступінь зношеності основних фондів, що призводить до погіршення продуктивності праці та зростання експлуатаційних витрат на обслуговування застарілих фондів. Тому підприємство потребує в оновленні та модернізації наявних основних засобів.

Причиною зменшення результативності від збутової діяльності на підприємстві є затоварення матеріально-технічних залишків на складах підприємства, що призводить до втрати споживчої вартості залишків та збільшує витрати на зберігання цих залишків. В такому випадку, департаменту логістики доцільно провести аналіз матеріально-технічних залишків та ідентифікувати їх майбутнє призначення. Це дозволить зменшити витрати на обслуговування залишків, розробити механізм збуту ліквідного та неліквідного товару на складах, оновити систему визначення необхідної партії замовлень матеріалів та товарів. Зменшення оборотності капіталу може призвести до погіршення ділової активності підприємства в стратегічній перспективі. Тому задля забезпечення безперебійності виробництва та скорочення часу перебування капіталу в запасах доцільно поліпшити процес постачання матеріально-технічних запасів.

Причиною ускладнення фінансових відносин з дебіторами є збільшення розміру дебіторської заборгованості та термінів їх погашення. Це накладає на підприємство значні наслідки як у збільшенні тривалості виробничого циклу, так і зменшенні оборотності капіталу. Покращити інкасацію дебіторської

заборгованості можна шляхом переоформлення дебіторської заборгованості векселями, продаж боргу з дисконтом не більше ніж на 10-15% третій стороні, розробка стимулів чи знижок для своєчасного погашення дебіторської заборгованості (рис.3.2).

Враховуючи вищезазначений аналіз причинно-наслідкового зв'язку кризи збуту на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» доцільно розробити ряд рекомендацій для керівництва підприємства, а саме набір антикризових заходів, які дозволять нівелювати негативні наслідки причин кризи.

На ТОВ «Промавтоматика Вінниця» спостерігається проблема зростання дебіторської заборгованості та терміну погашення. Згідно рис. 3.3., протягом досліджуваного періоду значно зростає дебіторська заборгованість на балансі підприємства – на 59%. Частка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботу та послуги складають близько $\frac{1}{4}$ від загальної суми оборотних активів. Ризики дебіторської заборгованості пояснюються тим, що у системі бухгалтерського обліку вони вважаються елементами активу, тобто фактично підприємство не володіє коштами за надані послуги чи товар на певний момент, коли ці кошти вже є частиною прибутку підприємства.



Рисунок 3.3 – Динаміка зміни дебіторської заборгованості, оборотних активів та чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн., 2017-2020 рр.

Джерело: розроблено автором за результатами фінансової звітності

Антикризовими заходами, що дозволять зменшити ризики від зростання дебіторської заборгованості, є:

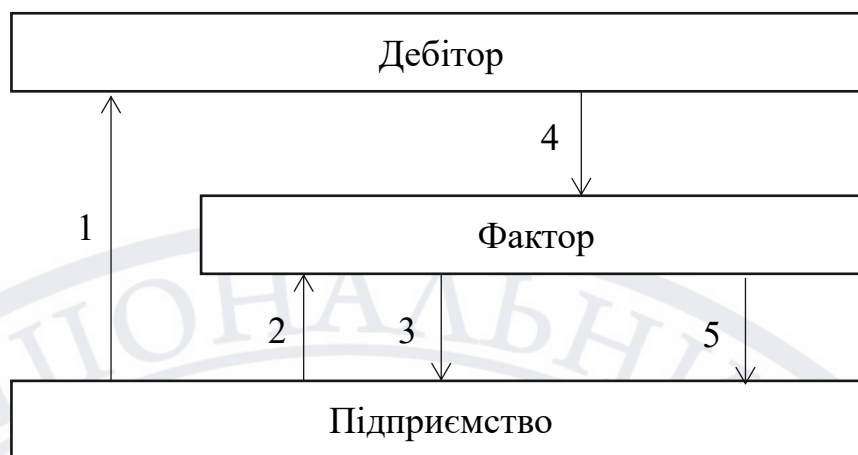
- поліпшення інкасації дебіторської заборгованості;
- здійснення постійного контролю щодо розрахункових операцій із потенційними клієнтами та споживачами щодо заборгованості;
- формування системи моніторингу та контролю за термінами виникнення та погашення дебіторської заборгованості;
- здійснення факторингової операції.

Для рефінансування дебіторської заборгованості оптимальним антикризовим заходом є здійснення факторингової операції, що передбачає придбання банком (фактором) рахунків-фактур підприємства (постачальника) за надану продукцію чи послугу споживачу (покупцю) [37, с.104]. Даний процес іноді ще називають кредитування продажів постачальника або надання факторингового кредиту.

Однак, факторинговий кредит від звичайного кредиту має відмінності у цільовому призначенні, оскільки звичайний кредит передбачає використання коштів за тими сферами, що прописуються у договорі, тоді як факторинговий кредит не встановлює обмеження у використанні. Факторинг дозволяє підприємству збільшити період обігу грошових коштів, покращити стан дебіторської заборгованості та, як наслідок, збільшити виручку та прибуток.

Згідно рис. 3.4, процес факторингової операції передбачає здійснення наступної послідовності дій [38, с. 317]:

1. Підприємство відвантажує продукцію Дебітору.
2. Підприємство передає рахунки-фактури до Факторингової компанії (банк).
3. Фактор частково кредитує Підприємство за індивідуальними умовами.
4. Дебітор здійснює оплату за продукцію у компанію Фактора.
5. Фактор перераховує залишок коштів з урахуванням витрат за посередницькі послуги до Підприємства.



-----●-----
Виробничий цикл Підприємства
 -----●-----

Рисунок 3.4 – Схема здійснення факторингової операції

Джерело: візуалізовано автором за [38, с. 317; 39]

Враховуючи вплив дебіторської заборгованості на оборотність оборотних коштів, доцільно розрахувати економічну ефективність факторингової операції для ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

За табл. 3.1, середньорічний залишок дебіторської заборгованості за товарами та послугами становив 8990 тис. грн.. Кількість оборотів дебіторської заборгованості становить майже 11 оборотів. Тривалість одного обороту становить 33 дні.

Таблиця 3.1 – Розрахунок вихідних показників для визначення економічної ефективності від застосування факторингу для ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2020 рік.

Найменування показника	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	98103
Середньорічний залишок дебіторської заборгованості, тис. грн.	8990
Середній оборот дебіторської заборгованості:	
кількість оборотів, оборот	10,9
тривалість обороту, дні	33,0

Джерело: розраховано автором за результатами фінансової звітності

Варто зазначити, що вартість за факторингове обслуговування встановлюється банком індивідуально для кожного підприємства, оскільки на формування ціни факторингу впливає ефективність перемовин, строк фінансування, ринкова вартість ресурсів, фінансовий стан та історії співпраці підприємства з Банком.

Вартість факторингової операції складається з річної відсоткової ставки та різноманітних комісій за обслуговування факторингової операції (комісія за управління, комісія за обслуговування, за обробку документів, щодо) [40, с.288].

На практиці в Україні диференціація номінальної ставки по факторингу коливається від 17% до 25% [40, с.288]. Тому для визначення економічної ефективності доцільно обрати середньо ринкову номінальну ставку як 21%. Комісія за управління операцією на практиці коливається від 0,2 – 2% від суми кредиту, відповідно середньо ринкова комісія за управління складе 1,1%. Комісія за обслуговування коливається від 0,1 до 0,9% від суми надходжень, тому середньо ринкова комісія за обслуговування становитиме 0,5%. Формування страхового резерву становить 20%.

Для початку розрахуємо доходи від впровадження факторингу для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок вихідних даних для визначення ефективності факторингової операції для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за даними 2020 року.

Показник	Результативне значення
Формування резерву, тис. грн.	$8990 \cdot 0,2 = 1798$
Сплата комісійних, тис. грн.	$8990 \cdot (0,011 + 0,005) = 143,84$
Сума до виплати відростків, тис. грн..	$8990 - 1798 - 143,84 = 7048,16$
Сплата відсотків, тис. грн.	$7048,16 \cdot \frac{0,21}{11} = 134,55$
Дохід від факторингу, тис.грн.	$7048,16 - 134,55 = 6913,61$

Джерело: розраховано автором за табл. 3.1

Таким чином, за результатами розрахунку основних показників вартості факторингової операції з табл. 3.2, можна визначити повну вартість факторингової операції для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» протягом 11 оборотів дебіторської заборгованості.

$$Pf = (143,84 + 134,55) \cdot 11 = 3062,29 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність від застосування факторингової операції визначатиметься як співвідношення повної вартості факторингової операції протягом усіх оборотів за рік та суми доходу від застосування факторингу.

$$Ef = \frac{3062,29}{6913,61} \cdot 100 = 44,29\%$$

Вартість факторингової операції для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» може становити 3062,29 тис. грн. Проте ефективність факторингової операції оцінюється у 44,29%. Це дозволить підприємству рефінансувати близько 80% дебіторської заборгованості, фінансувати виробничий процес на підприємстві, прискорити оборотність свого капіталу.

3.2 Прогнозування ймовірності настання банкрутства ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Першим етапом структури антикризового управління є попередження кризи (рис. 1.2), що передбачає здійснення антикризових заходів з моніторингу діяльності підприємства та гнучкого реагування на нові зміни. Базовою вимогою здійснення антикризового менеджменту будь-якого підприємства має бути раннє попередження кризи. Така умова потребує використання заходів превентивного менеджменту, метою якого є реалізація заходів попередження кризових явищ.

На сьогодні існує значна кількість аналітичних методів прогнозування банкрутства на підприємстві, що дозволяють управлінцям на практиці здійснити

оперативний аналіз ймовірності настання банкрутства. Однак, слід розмежовувати банкрутство як юридичну та економічну категорії.

Юридична категорія банкрутства є більш ширшою за економічну, оскільки є циклічним наслідком другої категорії. Банкрутство з точки зору юридичної науки визначається господарським судом у відповідь на неспроможність підприємства відповідати за своїми короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями, тоді як з точки зору економічної науки банкрутство визначається менеджментом підприємства у зв'язку з відсутністю достатнього обсягу активів у ліквідній формі задля погашення зобов'язання. Виходячи із цього положення, управлінський апарат підприємства зобов'язаний вести своєчасний моніторинг показників ймовірності настання банкрутства як економічної категорії [37, с.11; 38].

З метою виявлення тенденцій незадовільної структури балансу або спростування ознак ризиків банкрутства у прибуткового підприємства доцільно проводити експрес-аналіз фінансового стану за показниками В. Бівера, досліджувати динаміку рентабельності активів, відстежувати фінансовий леверидж, аналізувати поточний стан покриття активів чистим оборотним капіталом та стан забезпеченості власними коштами.

Як видно з табл.3.3, протягом досліджуваного періоду 2018-2020 років, ТОВ «Промавтоматика Вінниця» спостерігається задовільна структура балансу за коефіцієнтом Бівера, нормативна межа 0,2. Це свідчить про те, що підприємство має достатній обсяг власних ресурсів для фінансування розвитку свого виробництва.

Тенденція рентабельності активів тяжіє до зростання, що дає змогу прогнозувати про подальшу ефективність від використання активів.

Коефіцієнти маневреності має позитивне значення, що свідчить про достатній обсяг фінансових ресурсів для управління активами, однак у динаміці цей показник має тенденцію до зменшення, що може свідчити про погіршення фінансової стійкості у довгостроковому періоді.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами знаходиться в межах

нормативного значення, однак тенденція до зменшення свідчить про необхідність залучення позикових коштів для фінансування оборотного капіталу у довгостроковому періоді.

Таблиця 3.3 — Експрес-аналіз прогнозування загроз настання банкрутства на ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018	2019	2020	Темп росту, %
Коефіцієнт Бівера	0,025	0,033	0,032	1,274
Рентабельність активів	0,006	0,013	0,014	2,193
Фінансовий леверидж	74%	82%	83%	1,119
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,170	1,139	1,145	0,978
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,145	0,122	0,127	0,870

Джерело: розраховано автором за [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

Економічна наука багата безліччю зарубіжних моделей оцінки схильності підприємства до банкрутства, однак їх практичне застосування до українських підприємств є нерациональним у зв'язку з відмінністю у системі оподаткування, системі ведення бухгалтерського обліку, зміною макроекономічного поля економіки та втратою актуальності розроблених у 60-70-х роках минулого століття моделей [43, с.206].

Успішним прикладом адаптації та удосконалення зарубіжних моделей оцінки ймовірності банкрутства можна вважати вітчизняну шестифакторну модель першого типу Терещенко О.О., дискримінантна функція якої має вигляд [44]:

$$z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6,$$

де, x_1 – відношення чистого доходу до поточних зобов'язань;

x_2 – відношення середньорічної суми активів до поточних зобов'язань;

x_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

x_4 – відношення чистого прибутку до чистого доходу;

x_5 – відношення запасів до чистого доходу;

x_6 – відношення чистого доходу до поточних зобов'язань.

Вітчизняна модель оцінки ймовірності банкрутства Терещенко є найбільш доцільною для розрахунку антикризової стійкості українських підприємств, оскільки найбільш точно та об'єктивно відтворює у своїх розрахунках фінансовий стан підприємства в умовах українського ринкового середовища.

Таблиця 3.4 — Початкові дані для визначення ймовірності банкрутства за моделлю Терещенко О.О.

Код	Показник	2018	2019	2020	Темпи росту, %
1100	Запаси, тис. грн.	22505	28772	34129	151,65
1695	Поточні зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	31573	37899	40962	129,74
1900	Середньорічна сума активів, тис. грн.	38435	45218	48852	127,10
2000	Чистий дохід від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	81241	94081	98103	120,76
2350	Чистий прибуток, тис. грн.	202	559	642	317,82

Джерело: [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

На основі даних фінансової та виробничої діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», які зазначені в табл. 3.3, доцільно порахувати значення факторних показників x_1, x_2, \dots, x_6 . Результат факторних показників наведений у табл. 3.3. Це дозволить визначити результативне значення, що відображає ймовірність настання банкрутства.

Для інтерпретації отриманих результатів слід порівняти розрахункові показники із шкалою визначення стану підприємства за моделлю Терещенко. Якщо значення коефіцієнта коливається від 0 до 1, то на підприємстві існує загроза банкрутства, від 1 до 2 – фінансова стійкість порушена, більше 2 –

банкрутство не загрожує [43, с. 208].

Таблиця 3.5 — Розрахунок факторних показників для результативного дискримінанта ймовірності банкрутства Z за моделлю Терещенко О.О.

Формула розрахунку X_n		Результат розрахунку X_n		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
X_1	$p. 2000 (ф. 2) / p. 1695 (ф. 1)$	2,5731	2,4824	2,3950
X_2	$p. 1900 (ф. 1) / p. 1695 (ф. 1)$	1,2173	1,1931	1,1926
X_3	$p. 2350 (ф. 2) / p. 1900 (ф. 1)$	0,0025	0,0059	0,0065
X_4	$p. 2350 (ф. 2) / p. 2000 (ф. 2)$	0,0053	0,0124	0,0131
X_5	$p. 1100 (ф. 1) / p. 2000 (ф. 2)$	0,2770	0,3058	0,3479
X_6	$p. 2000 (ф. 2) / p. 1900 (ф. 1)$	2,1137	2,0806	2,0082

Джерело: розраховано автором за [Дод. Б, В, Г, Д, Ж, З]

У таблиці 3.5 було прораховано факторні коефіцієнти на основі даних фінансової звітності підприємства. Таким чином, протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. коефіцієнт ймовірності настання банкрутства, розрахований за методом Терещенко, на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» становив:

$$Z_{2018} = (1,5 \cdot 2,5731) + (0,08 \cdot 1,2173) + (10 \cdot 0,0025) + (5 \cdot 0,0053) + (0,3 \cdot 0,2770) + (0,1 \cdot 2,1137) = 4,302681,$$

$$Z_{2019} = (1,5 \cdot 2,4824) + (0,08 \cdot 1,1931) + (10 \cdot 0,0059) + (5 \cdot 0,0124) + (0,3 \cdot 0,3058) + (0,1 \cdot 2,0806) = 4,240106,$$

$$Z_{2020} = (1,5 \cdot 2,3950) + (0,08 \cdot 1,1926) + (10 \cdot 0,0065) + (5 \cdot 0,0131) + (0,3 \cdot 0,3479) + (0,1 \cdot 2,0082) = 4,124207.$$

Результативне значення Z -дискримінанту за моделлю оцінки ймовірності настання банкрутства є більше 2, що свідчить про те, що ТОВ «Промавтоматика Вінниця» банкрутство не загрожує. Ці висновки підтверджуються комплексним аналізом господарсько-економічного та господарсько-фінансовим станом підприємства протягом 2018-2020 років. Однак, варто зазначити, що в динаміці

2018-2020 років показник ймовірності настання банкрутства поступово зменшує своє значення, що може свідчити про наближення до порушення фінансової стійкості у довгостроковому періоді. Менеджменту підприємства доцільно приділяти значну увагу моніторингу схильності підприємства до банкрутства з метою своєчасного реагування на ризики.

Разом з тим, Міністерство фінансів України запровадило національну систему оцінки фінансового стану бенефіціара, що дозволяє спрогнозувати рівень фінансової спроможності підприємства та оцінити ймовірність настання дефолту. Система оцінки базується на розрахунку інтегрального показника фінансового стану, визначення класу бенефіціара та оцінка його фінансового стану [45].

Як було зазначено, основним видом діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за КВЕД є секція G, 46.69 - Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням [31]. Підприємство за розмірами є середнім, оскільки за класифікацією, зазначеною в Господарському Кодексі України, підприємство не відноситься ані до малого, ані до великого підприємства.

Таким чином, за Наказом Міністерства Фінансів України «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара», обираємо відповідну формулу розрахунку інтегрального показника, яка має наступний вигляд [45]:

$$Z = 1,03K_3 + 0,001K_4 + 0,16K_6 + 0,6K_7 + 2,9K_8 + 0,08K_9 - 0,14,$$

де, K_3 — коефіцієнт фінансової незалежності,

K_4 — коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом,

K_6 — коефіцієнт рентабельності продажів,

K_7 — коефіцієнт рентабельності операційної діяльності,

K_8 — коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком,

K_9 — коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Таблиця 3.6 — Оцінка ймовірності настання банкрутства ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за методикою Міністерства фінансів України, для секції G, для великих та середніх підприємств.

№	Коефіцієнти	Експоненти	2018 рік	2019 рік	2020 рік
K_3	Коефіцієнт фінансової незалежності	1,03	0,179	0,162	0,162
K_4	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,001	4,678	3,602	4,092
K_6	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,16	0,013	0,027	0,019
K_7	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,6	0,023	0,033	0,026
K_8	Коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	2,9	0,006	0,013	0,014
K_9	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,08	2,677	2,420	2,241
	<i>Експонента</i>	0,14	н/р	н/р	н/р
	Розрахунок Z-дискримінанта за методикою Міністерства фінансів України		0,30	0,30	0,27

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Згідно табл. 3.6, у 2018 році результативне значення Z-дискримінанта мало значення 0,30, у 2019 році – 0,30, а у 2020 році – 0,27. Отже, проведений аналіз основних показників фінансового стану ТОВ «Промавтоматика Вінниця» через застосування методики, затвердженою Міністерством фінансів України свідчить про те, що підприємство має достатній рівень фінансової спроможності.

За шкалою інтерпретації, наведеної на рис. 3.5, поточний стан фінансової стійкості знаходиться у II класі, що свідчить про ефективну господарсько-виробничу та господарсько-фінансову діяльність підприємства. Однак, протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція зменшення стійкості фінансової спроможності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» на 0,3, що свідчить про ймовірне наближення підприємства до дефолту.

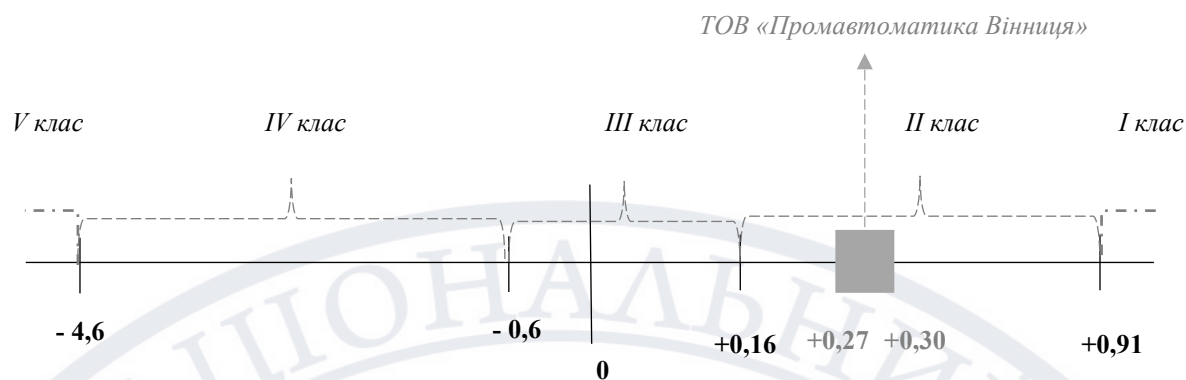


Рисунок 3.5 – Шкала ідентифікації фінансового стану для оцінки ймовірності банкрутства на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за методикою Міністерства фінансів України.

Джерело: візуалізовано автором за [45]

Отже, проведений аналіз прогнозування ймовірності настання банкрутства за двома вітчизняними методами дозволяє сформулювати висновки про задовільний стан фінансової та господарської діяльності. Однак, обидві моделі – модель Терещенко та модель Міністерства фінансів України – демонструють падіння стійкості у довгостроковому періоді.

3.3 Вибір оптимальної стратегії для удосконалення антикризового управління та оцінка ефективності запропонованих заходів

Запобігання впливу негативних наслідків кризових явищ та ефективність виходу підприємства залежить від своєчасного та правильного прийняття управлінського рішення. Ідентифікація причин та симптомів кризи на ранніх етапах розвитку кризи дозволяє своєчасно знизити ризики та підвищити ефективність господарської діяльності. Такий тип антикризового управління є превентивним, тому антикризові заходи найчастіше мають тактичний характер та мають на меті попередження кризового явища.

Проведений комплексний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Промавтоматика Вінниця» дозволив визначити наявну кризу збутової діяльності, що проявляється такими чинниками, як неефективність роботи відділів, що відповідають за збутову діяльність, а також зростанням розміру та

темпів погашення дебіторської заборгованості, зношення основних засобів, зростання виробничого циклу.

На рис. 3.6 продемонстровано механізм формування стратегії антикризового управління, розроблений для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» з урахуванням особливостей підприємницької діяльності.

Першочерговим завданням антикризового управління має бути моніторинг та оцінка господарської діяльності, що базується на формуванні інформаційної бази, підготовки масиву даних, проведення аналітичної оцінки даних, формування висновків щодо впливу ризиків на діяльність підприємства, вибір антикризових заходів, оцінка ефективності від застосованих заходів. Таким чином, на підприємстві формується система антикризового управління I рівня, що передбачає застосування превентивних заходів запобігання ризикам.

У випадку, якщо комплексний управлінський аналіз виявив порушення діяльності, підприємство зобов'язане перейти на II рівень антикризового управління, що передбачає активну боротьбу із виявленими кризовими явищами. На даному етапі доцільно з'ясувати причинно-наслідковий зв'язок між факторами кризи та причинами, що спровокували появу кризи. Виходячи із причинно-наслідкового аналізу, доцільно здійснити генерацію та обґрунтування антикризових заходів, вибір оптимальних заходів антикризового реагування на кризу. Результати комплексного дослідження кризового стану мають бути сформовані в стратегічній антикризовій програмі, що відображає основні заходи, методи та інструменти подолання наслідків кризи та нівелювання негативного впливу на діяльність підприємства. Стратегічна антикризова програма має включати наступні розділи: висновки управлінського, фінансового та бухгалтерського обліку підприємства, формулювання цілей і завдань антикризової програми, обґрунтування обраних антикризових заходів, визначення індикаторів успішності антикризової програми та прогнозування бачення розвитку підприємства, формування положень управління програмою.

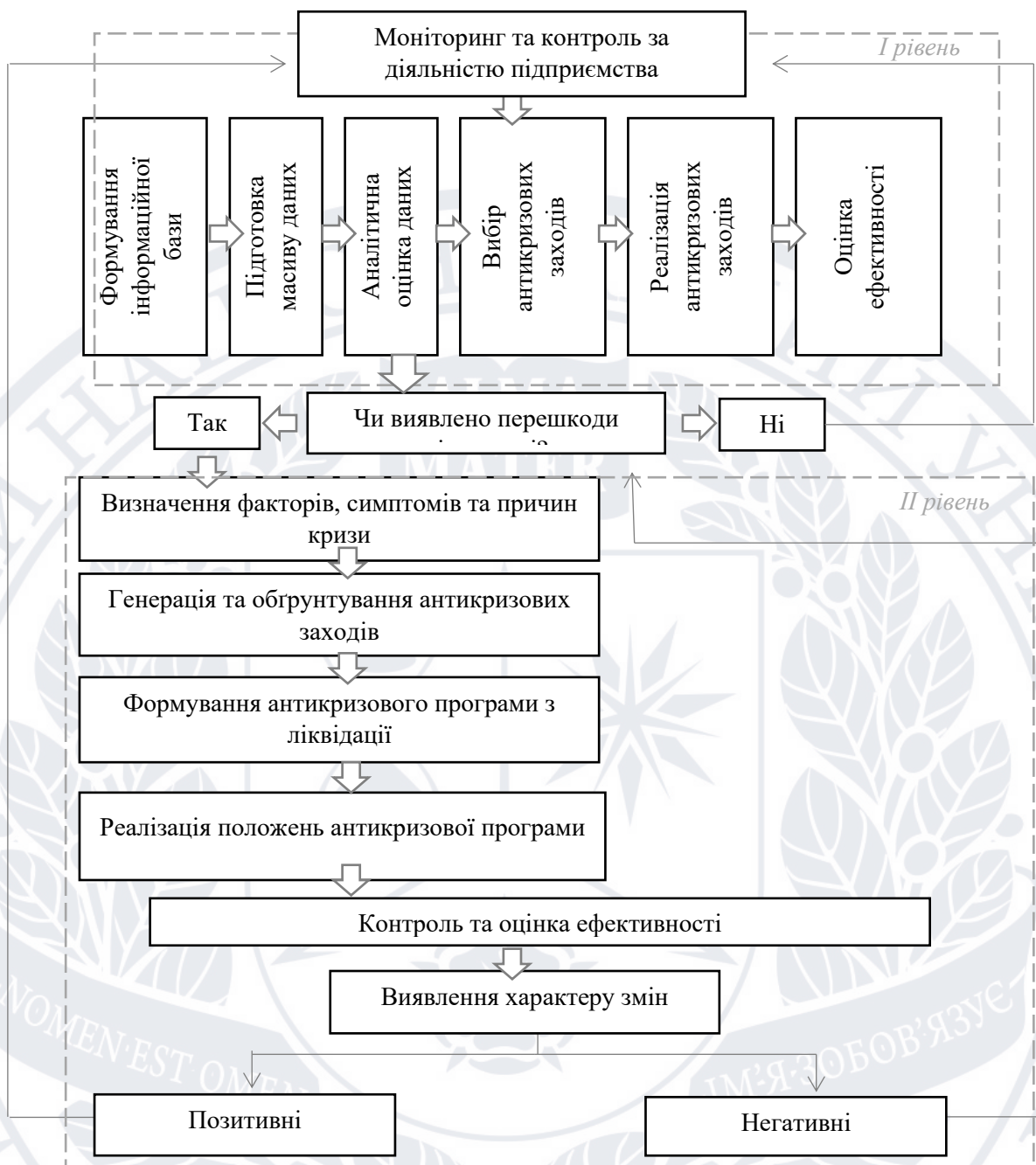


Рисунок 3.6 – Візуалізація процесу формування стратегії антикризового управління для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» в системі антикризового менеджменту

Джерело: розроблено автором

Останній розділ є одним із ключовим елементом успішності антикризової програми в стратегічному розвитку, оскільки цей розділ має відображати основні принципи роботи, визначення ключових структурних одиниць, формування взаємозв'язку основних та другорядних структурних одиниць, делегування повноважень, визначення графіку досягнення цілей та виконання завдань тощо.

У випадку ігнорування внутрішньо-організаційних питань, виконавці ключових завдань матимуть проблеми з розумінням та узгодженням стратегії антикризового управління.

Процес реалізації антикризової програми має включати процес контролю та оцінку ефективності від обраної стратегії. У випадку якщо характер змін є негативним, менеджменту підприємства доцільно повернутися до процесу формування стратегії антикризового управління та визначити вади обраної стратегії (рис. 3.6).

Схематичне зображення стратегії антикризового управління для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» дозволяє розробити структуру антикризової програми, що містить рекомендаційні пропозиції щодо нівелювання негативних наслідків кризи збуту на підприємстві.

Структура антикризової програми щодо нівелювання наслідків кризи збуту містить 5 розділів: резюме результатів комплексної діагностики, основні завдання антикризової програми, першочергові антикризові заходи, прогнозування результативності (визначення індикаторів успішності програми), положення про управління антикризовою програмою (табл. 3.7).

Перший розділ містить інформацію, що звітує основні результати комплексної діагностики підприємства на рівні управлінської, оперативної та бухгалтерської інформації. Проведений комплексний аналіз ТОВ «Промавтоматика Вінниця» дозволяє сформулювати наступні висновки, що спричинили появу та розвиток кризи збуту: Зростання частки запасів в оборотних активах на 19,47%, зменшення оборотності запасів у обертах на 14,75%, падіння оборотності капіталу на 16,65%, зменшення рентабельності реалізованої продукції майже на 40%.

Другий розділ антикризової програми містить положення про основні завдання антикризової програми. Виходячи із зазначених результатів комплексної діагностики, основними завдання антикризової програми для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є удосконалення якості менеджменту на підприємстві; покращення виробничого потенціалу підприємства; поліпшення

результативності збутової діяльності, зменшити навантаження дебіторської заборгованості.

Третій розділ антикризової програми містить інформацію про результати асигнування пропозицій для нівелювання наслідків кризи, що передбачають обґрунтування та вибір антикризових заходів. Покращення якості менеджменту на підприємстві вимагає таких антикризових заходів, як створення тимчасового антикризового штабу для ліквідації кризи збуту, визначення характеру взаємодії підрозділів та департаментів, відповідальних за збут продукції та послуг, а також доцільним антикризовим заходом буде процес планування, мотивації, організації та контролю за роботою антикризового штабу. Покращення виробничого потенціалу підприємства відбудеться за рахунок таких антикризових заходів, як модернізація зношеного устаткування, що дозволить пришвидшити виробничий цикл підприємства. Поліпшення результативності збутової діяльності вимагає таких антикризових заходів як раціоналізація запасів, що включатиме розподіл запасів за рівнем необхідності для стабілізації роботи підприємства, реалізація певної частини матеріальних ресурсів, які є у надлишку на балансі складських запасів. Зменшення навантаження дебіторської заборгованості передбачає покращення інкасації дебіторської заборгованості, здійснення факторингової операції для рефінансування дебіторської заборгованості.

Четвертий розділ антикризової програми окреслює індикатори результативності антикризових заходів. Таким чином, індикаторами успішності здійснення антикризової програми є налагодження ланцюгу взаємодії відділів, дотичних до збутової діяльності, зменшення обсягу зношеного устаткування та скорочення виробничого циклу, зменшення обсягів товарно-матеріальних залишків на складах, зменшення розміру дебіторської заборгованості на балансі активів підприємства (табл.3.7).

П'ятий розділ антикризової програми містить положення про внутрішню організацію роботи усіх ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних) задля досягнення ефективності антикризової програми. Для результативності впровадження даної антикризової програми на ТОВ

«Промавтоматика Вінниця» доцільно визначити режим роботи та співпраці антикризового штабу, структурувати антикризовий штабу та делегувати повноваження та функції, визначити необхідні ресурси та розподілити їх; встановити часові параметри досягнення результатів, здійснювати контроль за відхиленнями в антикризовій програмі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Структура антикризової програми нівелювання кризи збуту для ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

№	Розділ	Зміст та характеристика розділу антикризової програми
1.	Резюме результатів комплексної діагностики	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання частки запасів в оборотних активах на 19,47%, - Оборотність запасів у обертах помітно знизилася на 14,75%, - Падіння оборотності капіталу на 16,65%, - Зменшення рентабельності реалізованої продукції майже на 40%.
2.	Основні завдання антикризової програми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалити якість менеджменту на підприємстві; 2. Покращити виробничий потенціал підприємства; 3. Поліпшення результативності збутової діяльності; 4. Зменшити навантаження дебіторської заборгованості.
3.	Першочергові і антикризові заходи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення якості менеджменту на підприємстві: <ul style="list-style-type: none"> - Створити тимчасовий антикризовий штаб для ліквідації кризи збуту; - Визначити характер взаємодії підрозділів; - Планування, мотивація, організація та контроль за роботою антикризового штабу. 2. Покращення виробничого потенціалу підприємства: <ul style="list-style-type: none"> - модернізація зношеного устаткування. 3. Поліпшення результативності збутової діяльності: <ul style="list-style-type: none"> - раціоналізація запасів, що включатиме розподіл запасів за рівнем необхідності для стабілізації роботи підприємства; - Реалізація певної частини матеріальних ресурсів, яка є у надлишку на балансі складських запасів. 4. Зменшення навантаження дебіторської заборгованості: <ul style="list-style-type: none"> - Поліпшити інкасацію дебіторської заборгованості, - Здійснення факторингової операції для рефінансування дебіторської заборгованості.

4.	Прогнозування результативності (індикатори успішності)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагоджено ланцюг взаємодії відділів, дотичних до збутової діяльності. 2. Зменшення обсягу зношеного устаткування та скорочено виробничий цикл. 3. Зменшення обсягів товарно-матеріальних залишків на складах. 4. Зменшення розміру дебіторської заборгованості на балансі активів підприємства.
5.	Управління антикризовою програмою	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення режиму роботи та співпраці антикризового штабу. - Структуризація антикризового штабу та делегування повноважень і функцій. - Визначення необхідних ресурсів та їх розподіл; - Встановлення часових параметрів досягнення результатів. - Контроль за відхиленнями в антикризовій програмі.

Джерело: розроблено автором

Отже, розроблена структура антикризової програми нівелювання наслідків кризи збуту на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є систематизованою та стислою стратегією антикризового управління, що дозволить управлінському апарату підприємства здійснити свою діяльність щодо мінімізації наслідків кризи збуту на основі запропонованої структури. Дана структура антикризової програми вимагає від управлінського апарату проведення аналізу ефективності роботи департаментів та відділів, виявити проблемний напрямок збуту, провести аналіз основних постачальників та споживачів продукції. Виконання цих завдань управлінським апаратом ТОВ «Промавтоматика Вінниця» дозволить доповнити структуру антикризової програми, що, в свою чергу, дозволить точніше дослідити фактори, симптоми та причини кризи, а також збільшити сферу впливу на кризу збуту. Ці заходи антикризового управління пришвидшать вихід підприємства із кризи збуту та унеможливлять розвиток наслідків кризи на діяльність підприємства.

Висновки до розділу 3

У даному розділі було досліджено ключові проблеми, що стають на заваді здійснення ефективного антикризового менеджменту на ТОВ «Промавтоматика Вінниця», досліджено ймовірність настання банкрутства та розроблено рекомендації щодо удосконалення механізму антикризового управління та створено структуру антикризової програми для ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз діяльності підприємства дозволив дослідити причинно-наслідковий ланцюг кризи збуту через діаграму Ісікави. Факторами кризи збуту було виявлено зростання частки запасів в оборотних активах на 19,47%, зменшення оборотності запасів у обертах на 14,75%, падіння оборотності капіталу на 16,65%, рентабельність реалізованої продукції зменшилася майже на 40%. Діаграма Ісікави дозволила дослідити симптоми та причини кризи збуту.

Значне навантаження дебіторської заборгованості на балансі активів підприємства дозволило обґрунтувати доцільність застосування факторингової операції для рефінансування дебіторської заборгованості. Ефективність такої операції для ТОВ «Промавтоматика Вінниця» становить 44,29%.

Оцінка ймовірності настання банкрутства на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» здійснювалася двома вітчизняними моделями – моделлю Терещенко та за методологією Міністерства фінансів України – для більш точного прогнозування ризиків втрати фінансової стійкості. Обидві моделі засвідчили стабільність фінансового стану та низькі ризики банкрутства, однак протягом досліджуваного періоду спостерігається незначне падіння позицій фінансової стійкості ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

В рамках даного дослідження було удосконалено механізм формування стратегії антикризового управління в умовах здійснення превентивного антикризового менеджменту. Для нівелювання негативних наслідків кризи збуту було розроблено структуру антикризової програми для ТОВ «Промавтоматика Вінниця», слідування якій дозволить керівництву підприємства дозволить розробити детальну антикризову програму виходу підприємства з кризи збуту.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було досліджено та систематизовано процес формування стратегії антикризового управління.

Було проведено порівняльну характеристику процесного та системного підходу до тлумачення дефініції «антикризове управління». Було узагальнено категоріальний апарат антикризового управління, в якому було визначено мету, цілі, інструменти, суб'єкти, об'єкти та предмети антикризового управління. Визначено основні відмінності антикризового управління від традиційного управління. Вивчено специфіку таких функцій менеджменту, як планування, організація, мотивація та контроль, в умовах здійснення антикризового управління. Вивчено такий напрямок антикризового управління, як стратегічне антикризове управління. Досліджено дворівневу структуру антикризового управління, що враховує стадію життєвого циклу підприємства та ступінь впливу кризових явищ.

Систематизація механізму антикризового управління засвідчила про те, що система формування антикризової стратегії має враховувати принципи антикризового управління, чинники кризи, алгоритм формування антикризової стратегії та контроль за результативністю антикризової діяльності.

Було вивчено причинно-наслідковий зв'язок для ідентифікації кризового явища через вивчення зв'язку факторів, причин та симптомів кризи.

Класифікація причин кризових явищ визначила причини кризи за сферою впливу (об'єктивні та суб'єктивні) та за походженням (ендогенні та екзогенні).

Вивчено кількісні та якісні методи прийняття антикризових рішень. Також було підсумовано, що оптимальним варіантом прийняття управлінського рішення є комбінація варіантивних методів прийняття антикризових управлінських рішень.

Вагомим важелем процесу формування стратегії антикризового управління визначено фактор часу, оскільки організація проходить певні стадії життєвого циклу, які характеризують специфічними параметрами розвитку.

Відповідно до кожної стадії життєвого циклу передбачено застосовувати антикризові заходи, які найкраще відображатимуть управлінську майстерність та дозволять своєчасно мінімізувати ризики під час розвитку кризи.

Було вивчено основні характеристики стратегії антикризового управління, систематизовано основні принципи антикризового управління, досліджено теоретико-методологічні аспекти формування антикризової програми, що є внутрішнім документом, у якому містяться основні антикризові заходи, що були сформовані на основі попередніх досліджень діяльності підприємства.

Досліджено основні етапи формування антикризової програми та узагальнено основні антикризові заходи на кожному етапі.

Класифіковано три категорії методів антикризового управління – оперативні, тактичні та стратегічні методи.

Узагальнено типи антикризових стратегій в залежності від параметрів діяльності організації на певних етапах життєвого циклу.

Комплексна аналітична оцінка діяльності здійснювалася на прикладі вітчизняного підприємства ТОВ «Промавтоматика Вінниця», який є лідером у галузі автоматизації у Вінницькому регіоні.

Дослідження організаційної структури ТОВ «Промавтоматика Вінниця» визначило тип функціональної структури, оскільки на підприємстві функціонує 9 департаментів з окремими функціональними обов'язками.

Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» продемонстрував ефективність використання основних засобів, проте ступінь зносу основних засобів є значно високим, що вимагає від управлінського апарату здійснення заходів з модернізації та оновлення основних засобів.

Аналіз використання матеріальних ресурсів на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» засвідчив матеріаломісткість виробництва, оскільки близько третини загальної структури витрат складають матеріальні витрати.

Аналіз використання фонду заробітної плати на підприємстві показав оптимальне використання коштів на оплату праці, оскільки темпи зростання заробітної плати підтверджують темпи зростання продуктивності праці.

Аналіз показників майнового стану свідчить про зменшення частки придатного устаткування та обладнання. Аналіз ліквідності активів показав забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами для фінансування необоротних активів і частини оборотних, однак тенденція до падіння може знижувати фінансову стійкість у стратегічній перспективі. Разом з тим, спостерігається заторування складських запасів та погіршення збутової політики на підприємстві, що є однією з причин ймовірної кризи збуту.

Аналіз фінансової стійкості засвідчив про зменшення ресурсів на обслуговування власного капіталу, насування фінансових ризиків у довгостроковому періоді, а також нерентабельність власного капіталу для інвестування у діяльність підприємства.

Аналіз ділової активності виявив проблеми зростання вартості та термінів погашення дебіторської заборгованості, збільшення виробничого циклу, заторування матеріально-технічних залишків. Аналіз результативності свідчить про нерентабельність інвестування у власний капітал підприємства.

Аналіз стану стратегічного антикризового управління ТОВ «Промавтоматика Вінниця» виявив тип стратегічного розвитку підприємства як конкурентний (діловий). Підприємство успішно здійснює управління під час реалізації стратегії вертикальної інтеграції, стратегії скорочення адміністративних витрат, стратегії інноваційного розвитку.

Комплексний аналіз виробничого та фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» дозволив сформулювати висновки про ймовірність настання кризи збуту внаслідок заторування матеріально-технічних залишків на складах, зростання частки запасів в оборотних активах, зменшення оборотності запасів у оборотах, падіння оборотності капіталу, зменшення рентабельності реалізованої продукції.

З метою рефінансування дебіторської заборгованості ТОВ «Промавтоматика Вінниця» було запропоновано та обґрунтовано доцільність застосування факторингової операції, ефективність якої прогнозується на рівні 44,28% для підприємства.

З метою прогнозування ймовірності настання банкрутства на ТОВ «Промавтоматика Вінниця» було здійснено розрахунок дискримінанта схильності до банкрутства за двома вітчизняними моделями – моделлю Терещенко та за методологією Міністерства фінансів України. Використання двох вітчизняних моделей дозволило більш точно спрогнозувати ризики втрати фінансової стійкості. Обидві моделі засвідчили стабільність фінансового стану та низькі ризики банкрутства, однак у динаміці дослідження спостерігається незначне падіння позицій фінансової стійкості ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Систематизовано та візуалізовано дворівневий процес формування стратегії антикризового управління з урахуванням специфіки підприємницької діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Перший рівень включив здійснення превентивних антикризових заходів, а другий рівень – здійснення реактивних заходів нівелювання наслідків кризи.

З метою розробки рекомендаційного плану для управлінського апарату ТОВ «Промавтоматика Вінниця» було створено структуру антикризової програми щодо нівелювання негативних наслідків кризи збуту підприємства. Структура антикризової програми включала п'ять розділів: резюме результатів комплексної діагностики, основні завдання антикризової програми, першочергові антикризові заходи, прогнозування результативності, положення про управління антикризовою програмою.

Застосування розробленої рекомендаційної структури антикризової програми дозволить керівництву ТОВ «Промавтоматика Вінниця» розробити детальну стратегію антикризового управління щодо виходу підприємства з кризи збуту та стабілізації збутової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм «Кондор», 2020. 396 с.
2. Бланк І. А. Основи фїнансового менеджменту: навч. посїбник. 2-є вид, переробл. І доповн. Київ : Ельга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посїбник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.
4. Лїгоненко О.В., Тарасюк М. В., Хїленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посїб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
5. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посїбник. К. : МАУП, 2006. 256 с.
6. Ситник Л. С. Органїзаційно-економїчний механїзм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
7. Тюрїна Н.М., Кравацка Н.С, Грабовська І.В. Антикризове управління: навчальний посїбник. К.: «Центр учбової лїтератури», 2018. 448 с.
8. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основї класифїкації криз та факторів їх виявлення. *Вїсник Приазовського державного технїчного університету. Економїчні науки*, 2010. №20. С. 60–62.
9. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економїчного середовища. *Молодий вчений*, 2015. № 2(6). С. 914-918.
10. Терещенко О.О. Антикризове фїнансове управління підприємством: навч. посїбник. Київ : Центр навчальної лїтератури, 2015. 208 с.
11. Карандюк О.Г., Павленко Р.О. Необхїднїсть антикризового управління на підприємствї. *Матерїали II Мїжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економїки та бїзнес-адмїнїстрування: науковї течїї та рїшення»*, 2021 р. С.200-202.

12. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Економіка та управління підприємством*. 2018, №36. С. 113-116.
13. Погребняк А.Ю., Медведєва А.Д. Порівняння традиційних та антикризових стратегій управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2018. №22. С.183-189.
14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Целінська А.А. Дослідження сутності стратегічного управління підприємством. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/53523/1/Tkachova_Doslidzhennia_sutnosti_2021.pdf (Дата звернення: 03.09.2022)
15. Тхорик Ю., Котис Н. Підходи до вибору стратегії антикризового управління. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43439/1/%D0%A2%D0%A5%D0%9E%D0%A0%D0%98%D0%9A.pdf> (Дата звернення: 04.09.2022)
16. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2021. Том 32 (71).№1.С.38-41.
17. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2019. №2. С.66-74.
18. Тюріна Н.М., Присяжнюк В.В. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності. *The 9th International scientific and practical conference «Innovations and prospects of world science»*, 2022. С. 687-693.
19. Мельник. С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агросвіт*, 2020. №5. С.31-35
20. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Young Scientist*, 2018. №12 (64). С.250-255.

21. Морозов Є.Ю., Теоретичні основи формування антикризової стратегії розвитку підприємства. *Національна економіка*, 2018. №1. С.101-103.
22. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємство. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2019. №2(28). С.4-10.
23. Зоїдзе Д.Р., Губарев О.О., Маланчій В.В. Особливості антикризових стратегій в сучасних умовах господарювання. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку*: Матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції з міжнародною участю, 2019. С.123-124.
24. Милько І. Особливості розробки стратегії антикризового управління. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers*, 2021. С.86-87.
25. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017, №3(16). С.87-92.
26. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15252892944561.pdf> (Дата звернення: 08.09.2022)
27. Матусевич Г.В., Балаш Л.Я. Методи антикризового управління підприємством. *Антикризовий менеджмент: управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій*: Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, курсантів та студентів, 2021. С. 176-180.
28. Іванова А.С., Бухтіарова А.Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві. *Економічний простір*, 2016, №113. С. 147-157.
29. Михайленко О.В., Майстренко А.В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2019. №37. С. 63-68.
30. Офіційний сайт ТОВ «Промавтоматика Вінниця». URL: <https://www.pa.ua> (Дата звернення: 18.09.2022)

31. Звітність українських підприємств: «Товариство з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця». URL: https://zvitnist.com/34849153_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDAL_NSTU_PROMAVTOMATY (Дата звернення: 01.10.2022)
32. Господарський Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Дата звернення: 11.10.2022)
33. Miller D.A., Friesen P. H. Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*, 1984. № 10. P. 1161–1183.
34. Тюріна Н.М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2020, № 2. С.167-173.
35. Murat Arslandere, Yasin Ocal. SWOT analysis as a tool for strategic management and an implemantation in a firm in machine industry. *Materials of the conference: I International Academic Research Congress*. URL: <http://surl.li/druyq> (Дата звернення: 07.10.2022)
36. Project Bliss: How to Use the Ishikawa Fishbone Diagram as an Awesome Problem-Solving Tool. URL: <https://projectbliss.net/ishikawa-fishbone-diagram/> (Дата звернення: 13.11.2022)
37. Фомішина В.М., Грудська Ю.В. Подолання дебіторської заборгованості шляхом застосування факторингових операцій. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 2011. №4 (25). С.104-108.
38. Дроздова О. Г., Іваненко В. О., Ольховський О. А. Факторинг як дієвий механізм управління дебіторською заборгованістю: обліково-аналітичний аспект. *Бізнесінформ*, 2018. №6. С.314-322.
39. Ринок факторингу в Україні. Звіт Українського альянсу торгового фінансування та факторингу. *XX ювілейний форум фінансових директорів директорів України*. URL: file:///C:/Users/M/Downloads/UATFF-NABU_-_Development_of_Factoring_Market_in_Ukraine_1.pdf (Дата звернення: 12.11.2022)

40. Тригуб О.В. Специфіка діяльності вітчизняних банків на ринку факторингових послуг. *Проблеми економіки: Фінанси та банківська справа*, 2014. №1. С.284-291.

41. Баган В., Шухман В. Юридичний та економічний підходи до визначення банкрутства підприємства. *Матеріали XV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія»*, 2018. Тернопіль. С.10-12.

42. Марусяк Н.Л., Пильнюк Д.О. Банкрутство підприємства: сутність, причини та наслідки. *Економіка та суспільство*, 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-29>

(дата звернення: 13.11.2022)

43. Вінніченко А.А., Таранич О.В. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь». *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*, 2021. Том 1. №13. С.205-208.

44. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (Дата звернення: 15.11.2022)

45. Наказ Міністерства фінансів України «Про порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара» від 14.07.2016. № 616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text> (Дата звернення: 16.11.2022)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А - Штатний розпис ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Додаток до
Наказу № 3 Ш від «31» травня 2022р.
«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Штат у кількості 221,55 одиниць,
з місячним фондом заробітної
плати 0,00

Директор ТОВ "Промавтоматика Вінниця"
Михайло ГАНЧУК

31.05.2022

Штатний розпис ТОВ «Промавтоматика Вінниця» вводиться в дію з «01» червня 2022 року

№	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Кі-ть штатних одиниць	Код за Класифікатором професій	Посадовий оклад	Місячний фонд заробітної плати
1	Адміністративний відділ	Директор	1	1210.1		
2		Директор виконавчий	1	1210.1		
3		Начальник відділу адміністративного	1	1229.7		
4		Головний інженер напрямку будівництво	1	1223.1		
5		Помічник директора	1	3436.1		
6		Прибиральник службових приміщень	2	9132		
7		Діловод	2	4144		
8	Відділ комерційної безпеки	Начальник відділу комерційної безпеки	1	1229.7		
9	Фінансовий департамент	Директор фінансового департаменту	1	1231		
10		Головний бухгалтер	1	1231		
11		Заступник головного бухгалтера	1	1231		
12	Бухгалтер	Бухгалтер	7	3433		
13	Юридичний департамент	Начальник юридичного відділу	1	1231		
14		Юрисконсульт	1	2429		
15	Департамент персоналу	Директор департаменту персоналу	1	1231		
16		Заступник директора департаменту персоналу	1	1231		
17		Організатор з персоналу	1	3223		
18		Помічник менеджера	0,5	1499		
19		Інспектор з кадрів	1	3423		

№	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Кі-ть штатних одиниць	Код за Класифікатором професій	Посадовий оклад	Місячний фонд заробітної плати	
20	Технічний департамент	Начальник відділу ІТ спеціалістів	1	1229.7			
21		Програміст (база даних)	1	2132.2			
22		Адміністратор системний	1	4222			
23	Відділ охорони праці	Начальник відділу охорони праці	0,05	1232			
24		Інженер з охорони праці	1	2149.2			
25	Департамент прямих продажів	Директор департаменту прямих продажів	1	1231			
26		Менеджер із збуту	8	1475.4			
27		Адміністратор департаменту прямих продажів	1	4222			
28	Департамент продажів	Директор комерційний	1	1231			
29		Відділ корпоративних продажів	Помічник менеджера	1	1499		
30		Відділ дистрибуції в роздрібній мережі	Менеджер із збуту	3	1475.4		
31			Менеджер в оптовій торгівлі	1	1452		
32		Відділ інтернет-продажів	Начальник відділу інтернет-продажів	1	1229.7		
33			Менеджер із збуту	2	1475.4		
34			Фахівець з пошукової оптимізації	1	3439		
35		Відділ продажів продукції власного виробництва	Менеджер з питань регіонального розвитку	3	1474		
36		Департамент роздрібно торгівлі	Директор департаменту роздрібно мережі	1	1231		
37			Помічник фахівця з методів розширення ринку збуту (маркетолог)	0,25	2419.2		
38	Менеджер в роздрібно торгівлі непродовольчими товарами		3	1453.2			
39	Менеджер операційний		1	1499			
40		Менеджер з адміністративної діяльності	1	1475.4			

№	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Кі-ть штатних одиниць	Код за Класифікатором професій	Посадовий оклад	Місячний фонд заробітної плати	
41	Департамент логістики	Начальник відділу планування, обробки замовлень та закупівель	1	1235			
42		Відділ планування, обробки замовлень та закупівель	Менеджер з обробки замовлень	1	1499		
43			Менеджер з постачання	5	1475.4		
44			Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку	1	2419,2		
45			Фахівець з ціноутворення	1	3439		
46		Транспортний відділ	Начальник транспортного відділу	1	1223.2		
47			Логіст	1	2419.2		
48			Механік з ремонту транспорту	2	3115		
49			Водій автотранспортних засобів	3	8322		
50			Машиніст бурильно-кранової самохідної машини	1	8332		
51		Відділ складського господарства	Завідувач складу	1	1226.2		
52			Заступник завідувача складу	1	1226.2		
53			Комірник	5	9411		
54			Помічник комірника	0,5	9411		
55	Департамент маркетингу	Фотограф	0,1	7344			
56		Дизайнер	1	2452.2			
57	Департамент автоматизації	Директор технічний	0,25	1229.7			
58			Адміністратор департаменту автоматизації	1	4222		
59			Інженер проєктів	1	2149.2		
60			Відділ проєктування	Начальник відділу проєктування	1	1229.7	
61		Інженер-проєктувальник		1	2142.2		
62		Технічний відділ	Начальник відділу технічного	1	1229.7		
63			Інженер КВПІА	2	2149.2		
64			Інженер з автоматизованих систем керування виробництвом	1	2131.2		
65			Слюсар з контрольно-вимірвальних приладів та автоматики (електромеханіка)	2	7241		

№	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Кі-ть штатних одиниць	Код за Класифікатором професій	Посадовий оклад	Місячний фонд заробітної плати	
66	Департамент виробництва	Директор департаменту виробництва	1	1231			
67		Відділ розробок	Провідний інженер	2	2149.2		
68			Інженер-конструктор радіоелектронної апаратури та приладів	2	2149.2		
69			Інженер-конструктор	1	2149.2		
70			Інженер-програміст	1	2132.2		
71			Слюсар-механік з радіоелектронної апаратури	1	7242		
72		Відділ виробництва	Адміністратор відділу виробництва	1	4222		
73			Інженер радіоелектронної апаратури та приладів	2	2149.2		
74			Монтажник металокопонувань	1	9321		
75			Монтажник радіоелектронної апаратури та приладів	9	7242		
76		Відділ шитового обладнання	Начальник відділу шитового обладнання	1	1229,7		
77			Електромонтажник-схемник	2	7241		
78		Департамент послуг	Директор департаменту послуг	1	1231		
79			Відділ альтер. дж. ел.енергії	Заступник директора департаменту послуг з фінансового планування та матеріального забезпечення	1	1231	
80	Начальник відділу альтернативних джерел електроенергії			1	1229.7		
81	Відділ по роботі з клієнтами		Начальник відділу по роботі з клієнтами	0,5	1229.7		
82			Менеджер по роботі з клієнтами	1	1499		
83			Провідний інженер проєктів	1	2149.2		
84			Помічник менеджера	0,1	1499		
85	Відділ документообігу		Інженер проєктів	11,5	2149.2		
86		Кошторисник	9	3112			

№	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Кі-ть штатних одиниць	Код за Класифікатором професій	Посадовий оклад	Місячний фонд заробітної плати
87	Електротехнічна лабораторія	Начальник електротехнічної лабораторії	1	1237.2		
88		Інженер електротехнічної лабораторії І категорії	1,05	2149.2		
89	Відділ по роботі з технологічними установками АЗС	Начальник відділу по роботі з технологічними установками АЗС	1	1229.7		
90		Майстер з ремонту технологічних установок АЗС	3,75	1237.2		
91	Департамент послуг Відділ спеціалістів	Начальник відділу спеціалістів	1	1229.7		
92		Інженер-енергетик	4	2143.2		
93		Майстер з ремонту та обслуговування електроустаткування	0,5	1222.2		
94		Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	42	7241		
95		Слюсар-електромонтажник	1,5	7241		
96		Виконавець робіт мереж зв'язку	1	1223.2		
97		Виконавець робіт з електрики	1	1223.2		
98		Виконавець робіт напрямку будівництва	1	1223.2		
99		Виконавець з електромонтажних робіт до 10кВ та 35кВ	1	1223.2		
100		Виконавець з монтажу об'єктів зв'язку, сигналізації та комутації	1	1223.2		
101		Виконавець з монтажних робіт вентиляції та кондиціонування	1	1223.2		
102		Виконавець робіт КВПА	1	1223.2		
103		Виконавець робіт з експлуатації теплотехнічного і теплотехнологічного обладнання і систем теплопостачання	1	1223.2		
104		Інженер-технолог	1	2149.2		
105	Виконавець робіт теплогазопостачання	1	1223,2			

5

№	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Кі-ть штатних одиниць	Код за Класифікатором професій	Посадовий оклад	Місячний фонд заробітної плати
106	Департамент послуг Відділ спеціалістів	Виконавець робіт промислового та швейного будівництва	1	1223.2		
107		Майстер з ремонту та обслуговування електроустаткування	1	1222.2		
108		Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	8	7241		
Разом:			221,55			

Головний бухгалтер _____ Юлія САВЧУК

6

Додаток Б – Баланс ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018 рік

Додаток Б
до Наказу Міністерства економіки України
від 11 лютого 2014 року № 1 "Про затвердження форм бухгалтерських звітів"

КОД ПІДПРИЄМСТВА
за ЄДРРНОУ 0510100000
за КОМФР 740
за КВЕД 66.69

Дата (рік, місяць, день) 2018, 12, 31

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Промавтоматика Вінниця"
 Територія: ВІННИЦЬКА
 Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
 Сфера діяльності підприємства: Служба з сервісу швейних машин та їх устаткування
 Ідентифікаційний код ЄДРРНОУ: 0510100000
 Ідентифікаційний код КОМФР: 740
 Ідентифікаційний код КВЕД: 66.69

Місцезнаходження підприємства: вулиця ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ПЛОЩЕ, буд. 145, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА ОБЛ., 31020
 Адреса: вулиця ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ПЛОЩЕ, буд. 145, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА ОБЛ., 31020
 Складові підрозділи: уст. грн. без девіального знака (окрім розділу IV. Літун про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вносяться в гривнях з копійками)
 Складові підрозділи: "У" у відомчій складовій
 чи послужили (векселювання) бухгалтерського обліку та міжбанківські операції фінансової звітності

Баланс (звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

А К Т И В	Код рядка	Форми №1 Квід за ДКУД (тис. грн.)	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	10	7
накопичена амортизація	1002	10	7
Нематеріальні активи внаслідок	1005	234	242
Оцінки: активи	1010	1 747	1 225
первісна вартість	1011	5 222	4 994
амортизація	1012	3 475	3 769
знос	1015	-	-
інвестиційна нерухомість	1016	-	-
Первісна вартість інвестицій в інші підприємства	1017	-	-
Знос інвестиційної нерухомість	1020	-	-
Довгострокові біологічні активи	1021	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Належна амортизація довгострокових біологічних активів	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	-	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1023	-	-
інші фінансові інвестиції	1040	-	-
Довгострокові дебіторська заборгованість	1043	-	-
Відстрочені податкові активи	1050	-	-
Гудвіл	1060	-	-
Відстрочені інвестиційні витрати	1065	-	-
Відстрочені витрати у централізованих страхових резервних фондах	1090	-	-
Інші відстрочені активи	1093	1 081	1 467
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	16 185	22 505
Виробничі запаси	1101	2 549	-
Матеріальні виробництва	1103	861	1 397
Готові продукції	1104	12 775	17 206
Товари	1110	-	-
Поточні біологічні активи	1115	-	-
Депозити перебіраючих	1120	-	-
Векселі отримані	1125	5 621	9 160
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-
за наданими авансами	1130	1 073	3 196
за бюджетом	1135	6	6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
за розрахунками з зарплатних доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3	566
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	677	111
Поточні	1166	-	-
Розрахунки в банках	1167	677	52
Виставлені майбутніх періодів	1170	22	17
Частка перебіраючих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	-	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах наслідкових витрат	1182	-	-
резервах депозитних премій	1183	-	-

Інші грошові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	931	1 407
Усього за розділом II	1195	24 518	36 908
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи витрат	1200	-	-
Всього	1200	26 499	38 435

Поясн.	Код рядка	На кінець звітного періоду	
		3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (реальний) капітал	1400	1 390	1 390
Внески до неперезабитого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доплату	1405	-	-
Дивидендний капітал	1410	-	-
Дивідендний дохід	1411	-	-
Пасивні курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Наромодований прибуток (накопичений збиток)	1420	5 278	5 472
Неопозначений капітал	1425	-	-
Власницький капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	6 668	6 862
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Відстрочені зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цілісні фінансування	1525	-	-
Відстрочені доходи	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	-	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв наслідкових витрат	1532	-	-
резерв депозитних премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні кошти	1535	-	-
Привласнений фонд	1540	-	-
Резерв на витрати джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1495	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3 927	3 976
Векселі отримані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	9 823	12 933
розрахунками з бюджетом	1620	96	911
у тому числі з податку на прибуток	1621	112	52
розрахунками зі страхування	1625	-	4
розрахунками з оплати праці	1630	1	15
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 547	8 183
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із податкових платежів	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із сервісних діяльностей	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	46
Дивідендні майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені платежі відстроченими	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 583	3 216
Усього за розділом III	1695	19 831	21 873
IV. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами витрат			
V. Інша вартість активів неперезабитого статутного капіталу			
Всього	1900	26 499	38 435

Ганчук Михайло Дмитрович
 Савчук Юлія Сергіївна

Е.П. Савчук
 Сергієва

Е.П. Ганчук
 Дмитрович

Додаток В – Баланс ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2019 рік

Додаток 1
до Відомчого відомства (заявця)
суб'єкту господарювання (заявця)

КОД ПІДПРИЄМСТВА
0310100000

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Промавтоматика Вінниця" Дата (місяць, рік) 01/2019

Протокол ВПННЦКА за № 01/19/19

Особливої форми господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОД ПІДПРИЄМСТВА 0310100000

Вид економічної діяльності Служба сервісних ремонтів в установках за КОД ПІДПРИЄМСТВА 240

Середня кількість працівників 211 за КОД ПІДПРИЄМСТВА 44.9

Адреса, телефон м. Вінниця ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ПЛОС. буд. 145, м. ВПННЦКА ВПННЦКА обш. 21029 0412561220

Описати вкратку, т.ч. без детального з'ясування окремих розділів IV Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вказані в графах 4, 5 (копійками)

Складено (зроблено позначку "x") у відповідній колонці

за погодженням (створеною) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Кв за ДКУД 1901001

А К Т И В	Код розд.	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
патенти, авторські права	1001	-	-
інтелектуальна амортизація	1002	-	-
Матеріальні нематеріальні активи	1003	242	229
Окремі засоби	1010	1 225	1 303
нерухомі активи	1011	4 994	6 280
земля	1012	3 769	4 477
інвестиційна нерухомість	1013	-	-
Парова турбіна інвестиційної нерухомості	1014	-	-
Зали інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Періодична користь довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Планована амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова забезпеченість забезпеченість	1040	-	-
Довгострокові податкові активи	1045	-	-
Гаранти	1050	-	-
Відшкодування інвестицій витрати	1060	-	-
Залишок витрат у контролюваних структурних підрозділах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1 095	1 467	2 032
II. Оборотні активи			
Залишок	1100	22 505	24 372
Виробничі запаси	1101	3 992	5 363
Наличність виробничої	1102	-	19
Готівка підприємства	1103	1 397	1 482
Позачка	1104	17 206	21 701
Питачні фінансові активи	1110	-	-
Дивиденди перебіраючі	1115	-	-
Позачка клієнтами	1120	-	-
Добірська забезпеченість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	9 100	9 019
Добірська забезпеченість за репаруванням	1130	5 106	1 755
з відшкодування	1135	6	6
у тому числі з надлишку на прибуток	1136	-	-
Добірська забезпеченість за розрахунками з маркованими доходами	1140	-	-
Добірська забезпеченість за розрахунками з внутрішніми розрахунками	1145	-	-
Інші внутрішні добірська забезпеченість	1150	566	218
Питачні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	111	2 285
Позачка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	52	2 285
Питачні майбутніх періодів	1170	17	18
Залишок перебіраючі у структурних підрозділах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерви збитків або резерви майже всіх витрат	1182	-	-
резерви випробовування пресий	1183	-	-

Інше статистичне резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 407	1 115
Усього за розділом II	2195	36 968	43 185
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи витрат	1200	-	-
Всього	1300	38 435	45 218

Питачка	Код розд.	На кінець звітного періоду	
		1	4
I. Питачий капітал			
Зарплатою (тільки) витрат	1400	1 390	1 390
Витрати на амортизованого статутного капіталу	1401	-	-
Витрати у довідках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Балансовий дохід	1411	-	-
Накопичені з урахуванням	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Неформальний (неоплачений збиток)	1420	5 472	-
Питачий капітал	1425	-	5 929
Витрати на витрати	1430	-	-
Інші витрати	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	6 862	7 319
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відшкодування податкових зобов'язань	1500	-	-
Питачні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат на виплату	1521	-	-
Штрафи й пеналів	1525	-	-
Складені резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерви довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерви збитків або резерви майже всіх витрат	1533	-	-
Залишок випробовування пресий	1534	-	-
Інші складені резерви	1535	-	-
Балансовий дохід	1540	-	-
Прогнозний фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1549	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Питачні зобов'язання і забезпечення			
Корпоративні кредити банків	1600	5 976	3 187
Витрати на витрати	1605	-	-
Питачні кредиторська забезпеченість за:			
виплату зобов'язань	1610	-	-
товарів, робіт, послуг	1615	12 933	16 465
до розрахунку з бюджетом	1620	611	1 851
у тому числі з надлишку на прибуток	1621	12	80
репаруванням і страхуванням	1625	8	92
репаруванням і витрати витрат	1630	15	331
Питачна кредиторська забезпеченість за розрахунками з утриманими	1635	8 183	5 980
Питачна кредиторська забезпеченість за розрахунками з утриманими	1640	-	-
Питачна кредиторська забезпеченість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Питачні забезпечення	1650	-	-
Дивиденди перебіраючі	1660	46	62
Витрати майбутніх періодів	1665	-	-
Витрати майбутніх періодів від перебіраючі	1670	-	-
Інші витрати зобов'язань	1690	3 505	1 979
Усього за розділом III	1695	31 673	37 699
IV. Зобов'язання, які не є зобов'язаннями акціонерами, утримуваними для продажу, та групи витрат			
Витрати на витрати	1800	-	-
Витрати на витрати	1805	-	-
Всього	1900	38 435	45 218

М.П. Підприємство "Промавтоматика Вінниця" (ЕП) (Електронний підпис)

Голова правління: Ганчук Михайло Дмитрович

Голова правління: Савчук Юлія Сергіївна

М.П. Підприємство "Промавтоматика Вінниця" (ЕП) (Електронний підпис)

Голова правління: Ганчук Михайло Дмитрович

Голова правління: Савчук Юлія Сергіївна

Додаток Г – Баланс ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2020 рік

Додаток Г до Відомого зведеного Актива (у бухгалтерському облігу) "Закладений вимоги до фінансової звітності"

Код ЄДРПОУ: **4001000009**

Підприємство: **Товариство з обмеженою відповідальністю "Промавтоматика Вінниця"** Дата: **31 грудня 2020**

Територія: **ВІННИЦЬКА** за ДКУД: **6010100009**

Організаційно-правна форма підприємства: **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФ: **240**

Вид економічної діяльності: **Служба торгівлі шкільними канцелярськими приладдями** за КВЕД: **48.80**

Сфера діяльності підприємства: **1** 201

Адреса, телефон: **вулиця ХМЕЛЬНИЦЬКА ПЛАС, б/н 145, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 31029** 0432461220

Сторона випуску: **тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV звіту про фінансові результати звіту про сукупний дохід) (форма №1)**

Тривалість показаних даних: **згідно з вимогами в графіку з обліку**

Складові (середня величина "є" у валютній одиниці):

- за національними (європейськими) бухгалтерськими стандартами: **V**
- за міжнародними стандартами фінансової звітності: **V**

Баланс (звіт про фінансовий стан) на **31 грудня 2020** р. Форма №1 Коз за ДКУД: **1801018**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду	
		1	2	3	4
I. Необоротні активи					
Необоротні активи	1000	-	-	-	-
земельні ділянки	1001	-	-	-	-
інвестиційна нерухомість	1002	-	-	-	-
незавершені капітальні інвестиції	1005	229	332	-	-
Особлі зв'язки	1010	1 803	1 590	-	-
земельні ділянки	1011	6 280	6 780	-	-
земельні ділянки	1012	4 477	5 184	-	-
інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-	-
Паралельна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-	-	-
Значна інвестиційна нерухомість	1017	-	-	-	-
допоміжні біологічні активи	1020	-	-	-	-
Вартість вартість допоміжних біологічних активів	1021	-	-	-	-
Виснажені інвестиції в доопрацьовані біологічні активи	1022	-	-	-	-
Доопрацьовані фінансові інвестиції (які обліковуються за методом участі в капіталі іншої підприємства)	1030	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	-	-
допоміжні добороботні заборгованості	1040	-	-	-	-
Відтерміновані активи	1045	-	-	-	-
Гроші	1050	-	-	-	-
Відтерміновані виплатні витрати	1060	-	-	-	-
Залишки капіталу у дочірніх підприємствах	1065	-	-	-	-
інші необоротні активи	1090	-	-	-	-
Усього за розділом I	1098	2 032	1 928		
II. Оборотні активи					
Гроші	1100	28 772	34 129	-	-
Вироблені товари	1101	5 561	6 928	-	-
Підприємстві в облігу	1102	16	182	-	-
Гроші в процесі	1103	1 482	1 798	-	-
Товари	1104	21 701	25 221	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
Дисконти заборгованості	1115	-	-	-	-
Виснажені активи	1120	-	-	-	-
Додаткова заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 019	8 961	-	-
Додаткова заборгованість за розрахунками:					
за наявними авансами	1130	1 338	2 066	-	-
з бюджетом	1135	6	11	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-
Додаткова заборгованість за розрахунками з зарплатними доплатами	1140	-	-	-	-
Додаткова заборгованість за розрахунками з розрахунками з зарплатними доплатами	1145	-	-	-	-
інші поточні добороботні заборгованості	1155	216	14	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-
Гроші з банківських рахунків	1165	2 285	258	-	-
Гроші	1166	-	-	-	-
Рахунки в банках	1167	2 285	258	-	-
Витрати вичерпаного періоду	1170	18	24	-	-
Частина перецінована у страхових резервах	1180	-	-	-	-
у тому числі в:					
резервах допоміжних біологічних активів	1181	-	-	-	-
резервах збитків або резервах наявних активів	1182	-	-	-	-
резервах переработаної праці	1183	-	-	-	-

інші страхові резерви	1184	-	-	-
інші оборотні активи	1190	1 115	1 461	-
Усього за розділом II	1195	43 186	46 934	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	45 218	48 862	
IV. Власний капітал				
Зареєстрований (власний) капітал	1400	1 760	1 760	-
Внески до неоплаченого статутного капіталу	1401	-	-	-
Капітал у доплату	1405	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний фонд	1411	-	-	-
Накопичений курсовий різниця	1412	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Неоплачений прибуток (неоплачений збиток)	1420	5 920	8 500	-
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Випущений капітал	1430	-	-	-
інші резерви	1435	-	-	-
Усього за розділом IV	1495	7 910	7 890	
IV. Зобов'язання з капіталу і забезпечення				
Видатковий капітал зобов'язання	1500	-	-	-
Пов'язані зобов'язання	1505	-	-	-
Додатковий кредит банків	1510	-	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-
Фінансові забезпечення	1520	-	-	-
Додатковий забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	-
Прямі фінансування	1525	-	-	-
Кредитні гарантії	1526	-	-	-
Спеціальні резерви	1530	-	-	-
у тому числі:				
резерв допоміжних біологічних активів	1531	-	-	-
резерв збитків або резерв наявних активів	1532	-	-	-
резерв вистарбованої праці	1533	-	-	-
інші спеціальні резерви	1534	-	-	-
Застава/заклад	1535	-	-	-
Прямий фонд	1540	-	-	-
Резерв на виплату довгостроку	1545	-	-	-
Усього за розділом IV	1595	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кореспондентні кредити банків	1600	5 182	7 023	-
Виснажені активи	1605	-	-	-
Поточні кредиторська заборгованість за:				
допоміжними біологічними активами	1610	-	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	16 468	18 897	-
розрахунками з бюджетом	1620	3 451	3 267	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	80	40	-
розрахунками зі страхових	1625	92	89	-
розрахунками з інших груп	1630	351	372	-
Поточні кредиторська заборгованість за зарплатними доплатами	1635	5 806	7 990	-
Поточні кредиторська заборгованість за розрахунками з утриманими	1640	-	-	-
Поточні кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-	-
Поточні кредиторська заборгованість за страховими доплатами	1650	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	82	145	-
Виснажені активи	1665	-	-	-
Відтерміновані зобов'язання від перецінованих	1670	-	-	-
інші поточні зобов'язання	1690	7 970	5 263	-
Усього за розділом III	1695	37 809	40 962	
IV. Зобов'язання, пов'язані з операційною діяльністю, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Зобов'язання з капіталу і забезпечення	1800	-	-	-
Баланс	1900	45 218	48 862	

Головний бухгалтер: **Михайло Дмитрович**

Савчук Юлія Сергіївна

Відомо: директор центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Д – Звіт про фінансові результати ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018 рік

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Промавтоматика Вінниця"		Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01		КОДН 34849153	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		Форма №2. Код за ДКУД 1801003		ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА 2	
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код ризика	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 241	78 991		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховування	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(60 910)	(58 614)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	20 331	20 377		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	490	50		
у тому числі:					
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, вилучених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(4 133)	(3 639)		
Витрати на збут	2150	(14 990)	(15 332)		
Інші операційні витрати	2180	(631)	(74)		
у тому числі:					
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	1 067	1 382		
збиток	2195	(-)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	1	-		
Інші доходи	2240	31	-		
у тому числі:					
дохід від участі в капіталі	2241	-	-		
Інші операційні витрати	2250	(853)	(762)		
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(-)	(-)		
Витрати (збиток) від змін інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходівка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Доходівка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	202	508

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	44 176	10 965
Витрати на оплату праці	2505	10 466	8 610
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 187	1 938
Амортизація	2515	614	786
Інші операційні витрати	2520	5 216	4 469
Разом	2550	62 659	26 768

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Додатковий налічуваний просту акції ЕП	2650	-	-



Ганчук Михайло Дмитрович
 ЕП Сергук Юлія Сергіївна
 Сергук Юлія Сергіївна

Додаток Ж - Звіт про фінансові результати ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2019 рік

Дата (рік, місяць, число) **КОД**
2020 | 01 | 01
за СДРГОУ 34849153

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця» (наблюдати)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форми №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	94 081	81 241
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії віднесені, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховика у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(74 996)	(60 910)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	19 085	20 331
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховика в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	323	490
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5 266)	(4 133)
Витрати на збут	2150	(11 141)	(14 990)
Інші операційні витрати	2180	(493)	(631)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 508	1 067
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	1
Інші доходи	2240	-	31
у тому числі:			
дохід від участі в капіталі	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 240)	(853)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(500)	(-)
Інші витрати (класифікація за монетарні статті)	2275	-	-

Продовження додатка 2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2200	768	246
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(209)	(44)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	559	202
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД


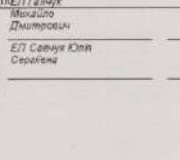
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Неокончені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	559	202

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	54 341	44 176
Витрати на оплату праці	2505	10 985	10 466
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 268	2 187
Амортизація	2515	708	614
Інші операційні витрати	2520	5 479	5 216
Разом	2550	73 781	62 659

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Місце для підпису:  Ганчук Михайло Дмитрович
Місце для підпису:  Савчук Юлія Сергіївна

Додаток 3 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2020 рік

КО/Ш
2021 01 01
34849153

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця» (об'єднання)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2020 р.

Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01
за СДРІОУ 34849153

Форма №2 Код за ДКУД 1901003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	98 103	94 081
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії відписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резервів незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиств у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(83 114)	(74 926)
Чисті понесені збитки за страховими випадками	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	14 989	19 085
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових робіт і замів	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиств в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 314	323
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 404)	(5 266)
Витрати на збут	2150	(6 927)	(11 141)
Інші операційні витрати	2180	(2 075)	(493)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 897	2 508
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	105	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від участі в капіталі			
дохід від операційної діяльності			
Фінансові витрати	2250	(1 211)	(1 240)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(500)
Доход (збиток) від фінансової діяльності на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:

прибуток	2290	791	768
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(149)	(209)
Прибуток (збиток) від діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	642	559
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	642	559

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	57 801	54 341
Витрати на оплату праці	2505	9 590	10 985
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 996	2 268
Амортизація	2515	707	708
Інші операційні витрати	2520	8 210	5 479
Разом	2550	78 304	73 781

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Гашук Михайло Дмитрович
Савчук Юлія Сергіївна

Додаток К – Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2018 рік.

Служба	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	67 198	59 759
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	41 028	37 630
Надходження від повернення авансів	3020	1 265	1 820
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	232	70
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(53 710)	(54 945)
Пропи	3105	(8 422)	(6 959)
Відрізувань на соціальні заходи	3110	(2 315)	(1 938)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(6 427)	(6 193)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(143)	(257)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(4 260)	(4 264)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2 023)	(1 672)
Витрачання на оплату авансів	3135	(30 313)	(24 449)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(8 518)	(4 173)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(1 780)	(1 543)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-1 761	-921
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивидендів	3220	-	-
Надходження від депозитів	3225	-	-
Надходження від придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3230	-	-
Інші надходження	3235	-	-
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	6 319	3 972
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	4 271	3 124
Сплиту дивидендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(853)	(762)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 195	86
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-566	-835
Залишок коштів на початок року	3405	677	1 512
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	111	677

Керівник
Михайло Дмитрович
Генчук
ЕП Сергій Юлія Сергієвич

Генчук Михайло Дмитрович
Сергійчук Юлія Сергієвич



Додаток Л – Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2019 рік.

Підприємство "Товариство з обмеженою відповідальністю "Промавтоматика Вінниця" (найменування)		Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01		Код за ЄДРПОУ 34449434	
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за Рік 2019 р.		Форма №3 Код за ДКУД 1801004		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	
Стаття	Код	За звітний період	За відповідний період попереднього року		
1	2	3	4		
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Находження від:					
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	67 718	67 198		
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-		
Цільового фінансування	3010	-	-		
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-		
Находження авансів від покупок і замовлень	3015	43 669	41 028		
Находження від повернення авансів	3020	449	1 265		
Находження від висотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	1		
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-		
Находження від операційної оренди	3040	-	-		
Находження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-		
Находження від страхових премій	3050	-	-		
Находження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-		
Інші надходження	3095	15 993	232		
Витрачання на оплату:					
Товарів (робіт, послуг)	3100	(54 523)	(53 710)		
Праці	3105	(8 160)	(8 422)		
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2 319)	(2 315)		
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(5 933)	(6 427)		
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(335)	(143)		
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(3 560)	(4 260)		
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2 038)	(2 023)		
Витрачання на оплату авансів	3135	(38 387)	(30 313)		
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(12 989)	(8 518)		
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)		
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)		
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)		
Інші витрачання	3190	(2 552)	(1 780)		
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 966	-1 761		
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Находження від реалізації:					
фінансових інвестицій	3200	-	-		
необоротних активів	3205	-	-		
Находження на отримання:					
відсотків	3215	-	-		
дивидендів (процентів)	3220	-	-		
Находження від державних гарантій	3225	-	-		
Находження від повернення позик	3230	-	-		
Находження від прибутку дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-		
Інші надходження	3250	-	-		
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)		
необоротних активів	3260	(-)	(-)		
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)		
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)		
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)		
Інші платежі	3290	(-)	(-)		
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	-		
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Находження від:					
Власного капіталу	3300	-	-		
Отримання позик	3305	5 490	6 319		
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-		
Інші надходження	3340	-	-		
Витрачання на:					
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)		
Погашення позик	3350	6 282	4 271		
Сплату дивидендів	3355	(-)	(-)		
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(853)		
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)		
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)		
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)		
Інші платежі	3390	(-)	(-)		
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-792	1 195		
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 174	-566		
Залишок коштів на початок року					
		3405	111 677		
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів					
		3410	-		
Залишок коштів на кінець року					
		3415	2 285 111		



Ганчук Михайло Дмитрович
 ЕП Сергій Кліш
 Сергієна
 Савчук Юлія Сергіївна

Додаток М – Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Промавтоматика Вінниця», 2020 рік.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Промавтоматика Вінниця" (публічне)

Дата (рік, місяць, число): 2021 | 01 | 01

за ЄДРПОУ: 34849143

КОДИ

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за Рік 2020 р.

Форма №3 Код за ДКУД: 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	83 652	67 718
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	2	-
Шльового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	48 218	43 669
Надходження від повернення авансів	3020	207	449
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	105	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	275	15 993
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(60 651)	(54 523)
Праці	3105	(7 720)	(8 160)
Відрядувачів на соціальні заходи	3110	(2 105)	(2 319)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(7 252)	(5 933)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(189)	(335)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(5 206)	(3 560)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 857)	(2 038)
Витрачання на оплату авансів	3135	(42 024)	(38 387)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(12 641)	(12 989)
Витрачання на оплату вільних внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(2 722)	(2 552)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-2 656	2 966
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження за отриманими:			
відсотками	3215	-	-
додатковими	3220	-	-
Надходження від лізингових угод	3225	-	-
Надходження від розрахунків за позиками	3230	-	-
Надходження від лізингових угод дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)	(-)
Виплати за деривативами:	3270	(-)	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	-	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300	-	-	-
Отримання позик	3305	5 317	5 490	-
Надходження від продажу частин в дочірньому підприємстві				
Інші надходження	3340	-	-	-
Витрачання на:				
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)	(-)
Погашення позик	3350	3 477	6 282	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(1 211)	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві				
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	629	-792	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-2 027	2 174	-
Залишок коштів на початок року	3405	2 285	111	-
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	258	2 285	-



Ганчук Михайло Дмитрович

Савчук Юлія Сергіївна

Додаток Н – Стаття на тему «Моніторинг ймовірності банкрутства під час формування антикризової стратегії підприємства»

УДК 330.526.34:(005.584.1:005.334.4)

МОНІТОРИНГ ІМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

А. А. Вінніченко, О. В. Таранець

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність урахування ризику настання банкрутства на економічному рівні, тобто на рівні менеджменту підприємства. Проведено порівняльний аналіз закордонної та вітчизняної моделей оцінки ймовірності настання банкрутства. Визначено відмінності між закордонними та вітчизняними підходами до оцінки ймовірності настання банкрутства. Розроблено рекомендації щодо моніторингу ймовірності банкрутства під час формування антикризової стратегії підприємства.

Ключові слова: банкрутство, антикризове управління, ймовірність настання банкрутства, антикризова стратегія підприємства.

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища особливе місце в управлінській діяльності займає антикризове управління, яке забезпечує операційну та стратегічну діяльність із виявлення кризи та своєчасного реагування на неї шляхом застосування антикризових заходів. Одним з індикаторів успішності управління на підприємстві є здатність керівника передбачати вплив кризових явищ, а отже, – мінімізувати чи ліквідувати негативні наслідки, що перешкоджають ефективній діяльності підприємства. Тому одним із головних завдань менеджера під час здійснення антикризового управління є оцінка поточного фінансово-господарського стану підприємства та передбачення ймовірності настання банкрутства на підставі оцінки стану платоспроможності підприємства, виявлення ознак неплатоспроможності.

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні необхідності моніторингу ймовірності настання банкрутства під час формування стратегії антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. У теоретичній базі банкрутство зазвичай розглядають як юридичну категорію, оскільки, згідно з Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство»,» дефініцію «банкрутство» визначають як визнану господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредитора не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури [1]. Однак також існують наукові трактування, що визначають дефініцію «банкрутство» як економічну категорію, як нездатність підприємства володіти достатнім обсягом активів у ліквідній формі, що стає на заваді погашення чи реструктуризації боргових зобов'язань [2].

У юридичній науці індикаторами неплатоспроможності підприємства-боржника є сума боргу та термін прострочення його повернення, тоді як в економічній науці – брак ресурсів для продовження функціонування і розвитку підприємства та відсутність правильних управлінських рішень. Юридична наука розглядає банкрутство у сфері дії зовнішнього середовища, оскільки наслідком такого банкрутства є вчинення боржником кримінально караного діяння, яке завдає шкоди кредиторам. Отже, суб'єктом прийняття рішення про визнання підприємства банкрутом є суд. В економічній науці сфера впливу банкрутства є внутрішньою, оскільки характеризується відсутністю ресурсів та нездатністю юридичної чи фізичної особи погасити свої боргові зобов'язання [3]. Тому суб'єктом прийняття рішення щодо визнання підприємства банкрутом є управлінський чи фінансовий апарат підприємства (табл. 1). Юридична категорія банкрутства є ширшою за економічну, оскільки вона є циклічним наслідком другої категорії. Суттєва перевага економічної категорії банкрутства полягає у вагомій ролі управлінського та фінансового апарату у прийнятті оптимальних управлінських рішень щодо мінімізації та ліквідації кризових явищ із метою недопущення розвитку юридичного боку банкрутства.

Наразі світова науково-практична база налічує безліч методів оцінювання ймовірності банкрутства на підприємстві, серед них є економічно-математичні групи, експертні методи, штучні нейронні системи, фінансові показники. Проте свою значущість на практиці довела група економіко-математичної оцінки ймовірності настання банкрутства, що базується на дискримінантному аналізі.

Економічні науки

<i>Барвінченко О. О.</i> Особливості розвитку транснаціональних корпорацій у США	185
<i>Біла І. В.</i> Корпоративна соціальна відповідальність транснаціональних корпорацій.....	188
<i>Варцаба С. А.</i> Основні виклики сучасної глобальної продовольчої безпеки.....	192
<i>Вінніченко А. А.</i> Моніторинг ймовірності банкрутства під час формування антикризової стратегії підприємства	196
<i>Вітківська О. В.</i> Особливості підбору персоналу на українському ринку праці в умовах воєнного стану	200
<i>Власенко О. С.</i> Аналіз споживчих кредитів у кредитному портфелі АТ «Укребанк».....	204
<i>Вронський М. О.</i> Впровадження електронного документообігу в кадрову роботу закладу вищої освіти	209
<i>Гончар А. М.</i> Особливості мотивації персоналу в банківській сфері	212
<i>Жовтобрах М. Б.</i> Проблеми організації ефективного управління дебіторською заборгованістю вітчизняного підприємства.....	216
<i>Круківська Є. Т.</i> Особливості управління маркетинговою діяльністю закладів індустрії культури.....	220
<i>Кучер Н. О.</i> Теоретичні основи та оцінка споживчого кредитування в банках України	226
<i>Кушнір І. В.</i> Сутність фінансової безпеки підприємства та методики її дослідження	232
<i>Мусієнко Ю. Ю.</i> Поняття і класифікація доходів та витрат підприємства як основи організації їх управління.....	236



