

Затверджено  
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський  
університет економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

**Форма № П - 4.04**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій

Форма навчання денна

Кафедра фінансів та банківської справи

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О. В. Яріш

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
КРИЗИ**

(за матеріалами ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»)

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
освітня програма «Фінанси і кредит»

ступеня магістра

Виконавець роботи Зінченко Артем Вадимович

\_\_\_\_\_

Науковий керівник к.е.н., доц. Сидоренко-Мельник Ганна Миколаївна

\_\_\_\_\_

Рецензент

Кадучка Андрій Олексійович

**ПОЛТАВА 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Економічна сутність поняття «ділова активність» підприємства.....	7
1.2 Характеристика системи управління діловою активністю підприємства.....	16
1.3 Особливості управління діловою активністю підприємства в кризових умовах.....	26
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» ЗА 2017-2019 РОКИ .....	34
2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки .....	34
2.2 Оцінка системи показників ділової активності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».....	43
2.3 Аналіз показників швидкості обороту фінансових ресурсів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».....	54
Висновки за розділом 2.....	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ КРИЗИ.....	63
3.1 Характеристика зовнішнього бізнес-середовища та врахування його впливу на процес управління діловою активністю ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».....	63

3.2 Побудова прогнозних показників Балансу та Звіту про фінансові результати підприємства.....	73
3.3 Шляхи застосування механізмів фінансової стабілізації ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в умовах кризової ситуації.....	87
Висновки за розділом 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

Управління діловою активністю є органічною частиною загальної системи управління підприємством. Системний підхід до управління діловою активністю передбачає чітку взаємодію всіх підрозділів підприємства, всіх учасників виробничого процесу, діяльність яких спрямована на чітко сформульовану мету – виробництво продукції такого рівня якості, який задовольняє певні потреби споживачів, встановлені вимоги. Зміна технології виробництва, вихід на нові ринки, розширення або згортання обсягів випуску продукції ґрунтуються на глибоких фінансових розрахунках, на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу й інвестування фінансових ресурсів. Тенденції розвитку локальної й глобальної загально ринкової ситуації (малопередбачувані зміни попиту, жорсткість цінової конкуренції на традиційних ринках, диверсифікованість і завоювання нових ринкових ніш, зростання ризиків при проведенні операцій) будуть лежати в основі зростаючої ролі фінансового управління.

В умовах невизначеності та крайньої мінливості соціально-економічних процесів в Україні значної уваги потребують питання впровадження ефективної системи управління діловою активністю підприємства, яка є найбільш концентрованим показником, що відображає ступінь ефективності використання фінансових ресурсів, налагодження ділового співробітництва та утримання ринкових позицій, тобто інтегральною характеристикою діяльності підприємства, яка враховує ефективність виробничо-господарської діяльності та управління, віддачу та оборотність ресурсів, його фінансовий та конкурентний стан.

Теоретичною та методичною базою дипломної роботи праці зарубіжних і вітчизняних авторів: І. Бланка, Т. Берднікової, Т. Бень, А. Вартанова, Д. Ваньковича, Д. Гончарова, В. Герасимчука, А. Градова, С. Довбні, П. Єгорова, В. Забродського, М. Кизима, Е. Короткова, Г. Коваленка, Ю. Лисенко, Б. Літвак,

О. Олексюк, Н. Педченко, В. Подольської, Н. Родіонової, В. Раппорта, В. Савчука, Р. Сайфуліна, З. Соколовської, О. Стоянової, Г. Сидоренко-Мельник, О. Яріш, Д. Хана та інших. Дослідженню основних аспектів розвитку української пивоварної галузі, підвищенню ефективності господарювання хмелевих товаровиробників та виявленню проблем розвитку пивоварної галузі в Україні присвячено праці багатьох науковців, серед них: Л. Сорока, Г. Швіндіна, І. Тюха, А. Бабко, О. Шереметинська, А. Просвіріна, І. Мельник, О. Танасійчук, І. Вигівська та ін.

Однак, слід зауважити, що питання вдосконалення механізму управління діловою активністю підприємства досі залишаються актуальними. Потреба узагальнення теоретико-методичних засад управління діловою активністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення даного процесу обумовили мету, завдання і актуальність обраної теми дипломної роботи.

Мета дипломної роботи – обґрунтування теоретичних та практичних аспектів управління діловою активністю підприємства та визначення шляхів підвищення його ефективності в кризових умовах.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу завдань:

- аналіз наукових підходів до визначення економічної сутності поняття «ділова активність» підприємства;
- визначення сутності, мети, задач та принципів управління діловою активністю підприємства;
- дослідження характерних особливостей управління діловою активністю в кризових умовах;
- надання характеристики господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки;
- аналіз стану управління діловою активністю на підприємстві за результатами оцінки динамічності та інтенсивності розвитку, швидкістю обороту капіталу товариства, результативності його діяльності;

- дослідження впливу зовнішнього бізнес-середовища та окреслення реалізації функцій управління в кризових умовах;
- побудова прогнозів фінансової звітності підприємства та визначення основних прогнозних індикаторів ділової активності підприємства;
- окреслення шляхів реалізації стабілізаційних програм задля підвищення ефективності управління діловою активністю на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси формування, забезпечення та реалізації ділової активності в системі фінансового менеджменту підприємства.

Предмет дипломної роботи – сукупність теоретико-концептуальних засад і методичних положень з управління діловою активністю підприємства в умовах кризи.

Методи дослідження: аналіз та синтез, монографічний аналіз (розкриття науково-методичних засад управління діловою активністю підприємства), коефіцієнтний, порівняльний, факторний та трендовий аналіз (здійснено аналіз сучасного стану управління діловою активністю підприємства, представлено ретроспективу та перспективну оцінку). Унаочнення: діаграми та графіки, система аналітичних таблиць.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з економічних питань, а також офіційні статистичні матеріали, інформація мережі Інтернет, дані фінансової звітності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017 - 2019 роки, отримана з системи розкриття інформації на фондовому ринку України – СМІДА (додатки А-Л).

Апробація результатів дипломної роботи: участь у роботі XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.); тези: «Проблеми управління діловою активністю підприємства», додаток М) та науковій статті в Збірнику наукових статей магістрів за 2020 рік. Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій (стаття: «Особливості управління діловою активністю підприємства в умовах кризи», додаток Н).

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна сутність поняття «ділова активність» підприємства

Економічна наука до кінця ХХ століття не приділяла достатньо уваги розгляду ділової активності підприємств як особливої категорії соціально-економічних відносин. Тим часом ділова активність у ході еволюції людства й світового господарства зазнавала суттєвих якісних змін й відіграла вирішальну роль у його прогресі.

Термін «ділова активність» з'явився в Україні в 90-і роки з розвитком підприємництва й виникненням таких понять, як діловий ризик і діловий крах, запобігання якого вимагає активних дій від підприємців. Термін «ділова активність» прийшов у вітчизняний економічний лексикон зі світової практики у зв'язку з реформуванням економіки й формуванням ринкових відносин.

На макрорівні визначення «ділова активність» найчастіше пов'язується з фінансовим ринком для характеристики динаміки ринкової вартості цінних паперів та інтенсивності обігу цінних паперів на ринку та поняттям інвестиційної привабливості підприємства. При цьому оцінка ділової активності макросистем здійснюється за допомогою фондових індексів, або як їх називають «індексів ділової активності». Ці індекси виконують функцію спеціальних агрегованих статистичних показників для визначення рівня ділової активності. В основу обрахунку покладені варіації курсів акцій фірм (компаній), рівень яких відбиває їх інвестиційну привабливість на ринку. Пояснення цьому наступне, корпоративна форма підприємництва функціонує на основі акціонерного капіталу, швидкість руху якого втілюється в курсах акцій цих корпорацій. Саме курси акцій є індикаторами ділової активності, стійкості економічного зростання.

Для оцінки економічної кон'юнктури та ділової активності У США використовується Dow-Jones index – агрегований статистичний показник. В основу його обрахунку покладені середні курси акцій 65 потужних корпорацій (30 корпорацій в галузі промисловості, 20 – транспорт, 15 – комунально-побутове обслуговування), крім цього спирається на ціну акцій на Нью-Йоркській фондовій біржі. В Японії на Токійській фондовій біржі для визначення рівня ділової активності національних корпорацій застосовують спеціальний агрегований показник – Nikkei-Dow index. У Великій Британії на Лондонській фондовій біржі застосовують FT (FTSE-footsie) index. В процесі корпоратизації вітчизняної економіки почали з'являтися окремі методики розрахунку інтегральних індексів ділової активності, прийнятних для визначення економічної потужності українських підприємств та стабільності національної економіки в цілому.

Зупинимось на розгляді сутності ділової активності з трьох базових позицій: індивідуума; мікрорівень – підприємство; макрорівень – країна.

Вивчення ділової активності на рівні індивідуума, з психологічної точки зору, статистичним аналізом не охоплюється. Зміст, який вкладається, наступний. Звернемось до первісного смислового навантаження поняття «ділова активність» – опис властивості людини, яка займається якою-небудь справою. Саме таке тлумачення ділової активності складає першу групу визначень поняття «ділова активність». В сучасному економічному словнику «ділова активність» тлумачиться як властивість людини й реальний прояв цієї властивості, що полягає в мобільності, заповзятливості, ініціативі. Подібні якості особливо важливі для бізнесменів, ділових людей. У тому ж самому сенсі – ділова активність як властивість людини – це поняття використовують Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П., але вже розповсюджують його на об'єднання людей, що створені для виконання якоїсь загальної справи: ділова активність – це реальні, ініціативні, ефективні дії підприємців, підприємницьких структур, ділових людей, спрямовані на одержання позитивних результатів



підприємницької діяльності, внаслідок якої реалізуються задані програми й заплановані заходи.

Якщо оберемо рівень – підприємство, то ділова активність представляє собою комплексну характеристику його діяльності, яка містить в собі оцінку ступеня напруженості та виконання плану по всім видам показників діяльності; сукупність зусиль, спрямованих на зростання прибутковості підприємства та його інвестиційної привабливості, пошук можливих резервів підвищення ефективності виробництва, аналіз ефективності використання трудових, нематеріальних та фінансових ресурсів, прагнення лідерства на ринку.

«У широкому розумінні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування фірми на ринках продукції, праці, капіталу. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють вужче – як поточна виробнича й комерційна діяльність підприємства. У цьому випадку словосполучення «ділова активність» являє собою, можливо, не цілком вдалий переклад англomовного терміна «business activity», який якраз і характеризує відповідну групу коефіцієнтів з системи показників оцінки фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності» [35, с. 2].

Проаналізувавши існуючі підходи до визначення поняття ділової активності підприємства, можна зробити висновок, що погляди дуже різні і немає єдиної характеристики цього терміну. Кожний автор намагається виокремити якісь найбільш важливі, на його думку, особливості, нюанси, що є на фоні інших більш значущими.

У фінансовому словнику А. Г. Загородній наводить наступне визначення ділової активності : ««активність ділова» – реальні, ініціативні, ефективні дії підприємців, підприємницьких структур, ділових людей, спрямовані на одержання позитивних результатів підприємницької діяльності, внаслідок якої реалізуються задані програми й заплановані заходи» [20].

За Л. О. Коваленко та Л. М. Ремньювою «Ділова активність підприємства – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку

конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність» [29, с. 382].

О. О. Заїкіна і В. В. Ковальов визначають дану категорію як весь спектр зусиль, спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу та наголошують на важливості цієї ринково-орієнтованої категорії [21, с. 144-148]. О. О. Шеремет дає схоже визначення, також акцентуючи увагу на комплексності поняття [78, с. 89].

В. О. Мец також характеризує ділову активність як зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу та уточнює, що при аналізі фінансово – господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності [45, с. 89].

Ю.С. Цал-Цалко вважає, що ділова активність підприємства формується за рахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, зовнішня – найкращим асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг. Щодо переліку об'єктів діяльності підприємства, то виділяють дві концепції: маркетингову – визначену потребами ринку, і технологічну – побудовану на інноваційних можливостях [2, с. 77].

Е. И. Шохина не погоджується та відмічає, що під діловою активністю слід мати на увазі, наскільки ефективно менеджери використовують активи, довірені їм власниками. Очевидно, що дані характеристики відносяться саме до ділової активності, а не лише до поточної діяльності організації [79].

О. А. Гарасюк, М. Ю. Ігнатенко стоять на позиції, що ділова активність підприємства оцінюється сукупністю не тільки кількісних, а й якісних параметрів, серед яких зростання економічного потенціалу підприємств, обсяги поставок на експорт, імідж підприємства, його соціальна і природоохоронна активність [9, с. 63].

І. С. Вчєрашня вважає, що ділова активність підприємства – це економічна категорія, яка характеризує економічну діяльність підприємства з позицій внутрішніх його змін і виявляється через зміну її інтенсивності у часі. Н. В. Нєстерєнко не обмежує сутність економічної категорії лише внутрішніми аспектами прояву, отже науковець наголошує, що «ділова активність підприємства формується за рахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, зовнішня – найкращим асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг. Щодо переліку об'єктів діяльності підприємства, то виділяють 2 концепції: маркетингову – визначену потребами ринку, і технологічну – побудовану на інноваційних можливостях» [8].

Г. Г. Кірейцев характеризує ділову активність з двох сторін. По-перше, під діловою активністю, на його думку, розуміється процес вибору оптимального співвідношення між наборами економічних ресурсів та окремо між обсягами виробництва і різноманітних продуктів за допомогою цих ресурсів. Про зростання ділової активності в даному прикладі свідчатиме підвищення прибутковості підприємства за умови оптимізації структури використання ресурсів та напрямків виробництва при незмінності інших умов. З іншого боку Г. Г. Кірейцев розкриває сутність ділової активності виходячи з теорії кругообігу ресурсів [25].

Оцінка ділової активності передбачає визначення результативності діяльності суб'єкта господарювання шляхом застосування комплексної оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, що формують оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників, а також зумовлюють проміжні та кінцеві результати діяльності.

В. О. Подольська, О. В. Яріш зазначають, що «на рівні окремого підприємства ступінь його ділової активності визначається за допомогою цілої системи показників економічної ефективності господарювання та вимірюється одним з двох способів, які відображають результативність роботи підприємства відносно або розміру авансованих ресурсів, або розміру їх споживання (витрат)

у процесі виробництва» [59]. Ключовим словом такого визначення є поняття «ефективність», дослідження економічної суті якого дасть змогу, на наш погляд, виявити багатогранний характер ділової активності підприємства, визначити показники її оцінки, з'ясувати фактори впливу на рівень останньої [16].

В умовах ринкових перетворень поняття «ефективність» тісно пов'язане з використанням фінансово-виробничих ресурсів. Сучасні підходи до управління ефективною діяльністю підприємства ґрунтуються на поглибленому аналізі ділової активності, результати якого дають змогу розробити дійові заходи, спрямовані на зниження негативного впливу наведених чинників на виробничо-фінансовий стан підприємства і, як наслідок, запобігти утворенню кризової ситуації. Це зумовлено тим, що метою кожного суб'єкта господарювання є отримання найвищого результату, досягнення якого стає можливим за умови оптимального формування й ефективного використання всіх видів ресурсів. Саме тому визначення, які наведено в економічній літературі, зводяться в основному до того, коли ефективність пропонується розглядати як відношення результату діяльності (процесу, операції, проекту) до витрат, що зумовили його отримання.

Аналізуючи теоретичні підходи як вітчизняних, так і зарубіжних науковців до економічної сутності «ефективності», можна назвати такі характеристики: якісний результат певної діяльності, що характеризує її результативність; результат ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів; співвідношення конкретного, кінцевого результату до витрат, що забезпечили його отримання.

Куриленко Т. П. зазначає «Ділова активність комерційної фірми проявляється в динамічності її розвитку, досягненні нею поставлених цілей, що відображають відповідні натуральні й вартісні показники, в ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту своєї продукції. В фінансовому аспекті ділова активність підприємства знаходить своє віддзеркалення, насамперед, у швидкості обороту його коштів, відображає

ефективність роботи підприємства відносно величини авансованих ресурсів або відносно величини їх споживання в процесі виробництва» [35, с. 2].

Таким чином, у трактуванні поняття «ділова активність підприємства» слід виокремити три аспекти: комерційний [Леоненко Е. А., Коваленко Л. О., Моисеева Н. К., Власова Н.О., Бурий С. А., Мукомела-Михалець В. О., Марченко О. І., Ковалёв В. В., , Тимчишин-Чемерис Ю. В.], виробничий [Турило А. М., , Остапкович Г. В., Шохина Е. И., Щербань О.Д. Дєєва Н.М., Дедіков О.І., Цал-Цалко Ю.С.], фінансовий [Попов В.П., Семенов В.П., Куриленко Т. П.], змішаний (комплексний) [Куриленко Т.П., Подольська В. О., Яріш О. В., Гарасюк О.А., Ігнатенко М.Ю., Заїкіна О. О., Шеремет О. О., Мец В. О., Сидоренко-Мельник Г.М.]. Унаочнення представлено на рисунку 1.1.

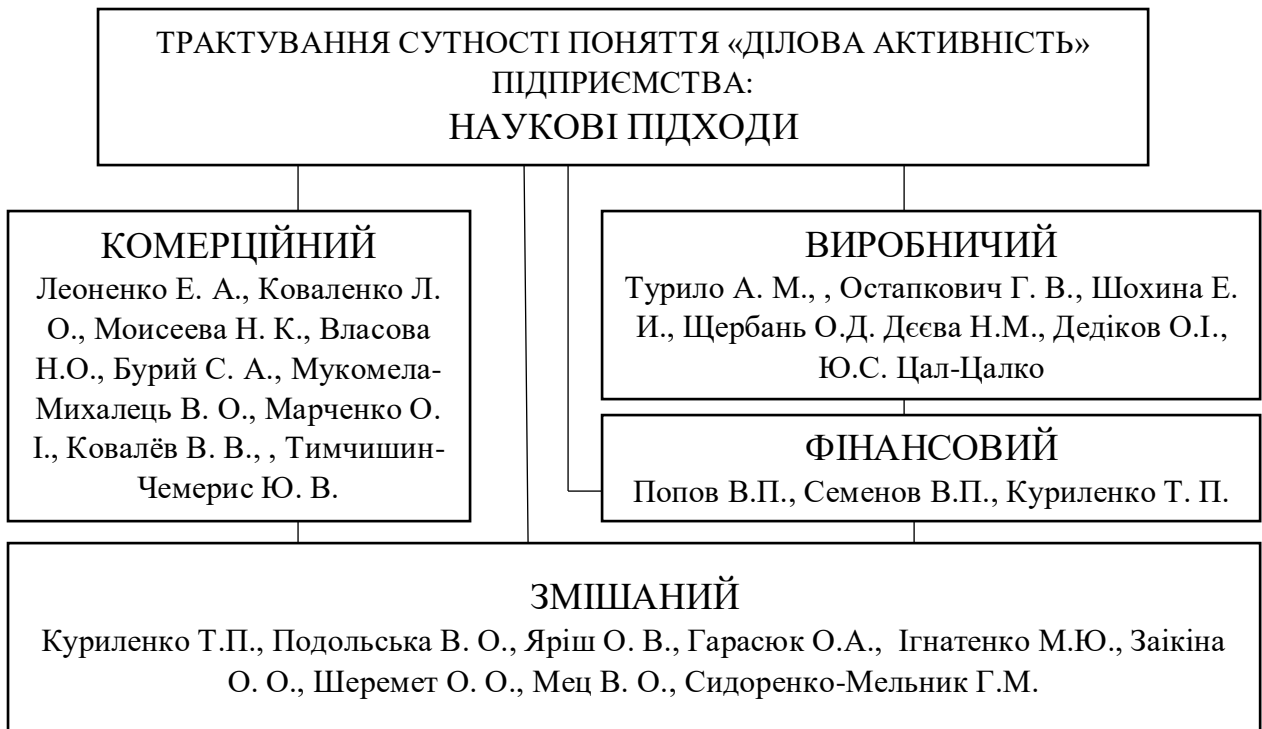


Рисунок 1.1 – Наукові підходи до трактування сутності поняття «ділова активність» підприємства [розроблено автором]

Огляд позицій науковців щодо трактування ділової активності підприємства показав, що розрізняють здебільшого теоретичний і прикладний підходи. Теоретики пропонують ділову активність підприємства ототожнювати з загальними зусиллями підприємства у різних функціональних сферах його

діяльності, які спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення сформульованих цілей. Згідно з прикладним підходом, основним критерієм ділової активності підприємства є позитивна динаміка загальних показників господарської діяльності: обсяг капіталу, інвестованого в діяльність підприємства (обсяг активів), обсяг доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), прибуток [17].

Існуючі підходи до дефініції терміна «ділова активність підприємства» здебільшого сконцентровані на ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових і інших ресурсів; характеризують якість управління; визначають можливості потенційного розвитку підприємства; достатність його капіталу, а також конкурентоспроможність та освоєння ринків збуту. Все це підтверджує складність універсального формулювання ділової активності підприємства, бо повинна враховуватись характеристика переваг суб'єкта господарювання, його здатність до розвитку за усіма видами діяльності, можливість ефективного функціонування і досягнення цілей власників [17].

Як економічна категорія ділова активність є надзвичайно розгалуженою і багатоаспектною. Її слід розглядати з точки зору інтенсивності здійснення економічного процесу і ефективності діяльності підприємства за певний проміжок часу; ділова активність підприємства відображає ступінь його життєздатності в умовах нестабільної економіки, який залежить від застосовуваних керівництвом управлінських принципів, що проявляються через спектр реальних дій, спрямованих на динамічність розвитку суб'єкта господарювання і досягнення ним поставлених цілей та заданих програм; ділова активність підприємства відрізняється високою чутливістю до змін бізнес-середовища, і, відповідно, потребує об'єктивної оцінки у розрізі видів економічної діяльності.

З огляду на вищезазначене, представимо класифікацію видів ділової активності підприємств (табл. 1.1). На підставі дослідження існуючих точок зору пропонується десять класифікаційних ознак ділової активності, за якими ідентифіковано її види.

Таблиця 1.1 – Класифікація ділової активності [17, с. 15]

Класифікаційна ознака	Види ділової активності
За масштабом охоплення	У країні У регіоні У галузі На підприємстві
За змістом оцінюваних об'єктів	Фінансова Операційна Інвестиційна Інноваційна Ринкова Організаційно-управлінська
За стадіями життєвого циклу підприємства	На етапі створення На етапі первісного здійснення діяльності На етапі активного зростання На етапі «зрілості» На етапі «старіння»
За ступенем відношення до суб'єкта господарювання	Внутрішня Зовнішня
За сферою діяльності	Основного виду діяльності Інших видів діяльності
За часовим аспектом	Ретроспективна Поточна Прогнозна
За горизонтами планування	Тактична Стратегічна
За ступенем реальності	Реальна Потенційна
За спрямованістю	Інтегральна Локальна
За рівнем активності	Достатній Задовільний Незадовільний

Наведені класифікаційні ознаки ділової активності підтверджують багатоаспектність досліджуваної категорії і можуть застосовуватися з метою її підвищення на усіх рівнях управління підприємством.

Ділова активність підприємства за сучасних ринкових умов на сьогодні стає інтегральною характеристикою підприємства стосовно його відповідності об'єктивним економічним умовам, що склалися в певний момент часу.

Отже, на нашу думку, ділову активність підприємства можна визначити як мотивований на макро- і макрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому.

## 1.2 Характеристика системи управління діловою активністю підприємства

Поточна скрутна суспільно-політична та соціально-економічна ситуація в країні, як і невирішеність системних проблем розвитку національної економіки (наприклад, дисбаланс між виробництвом і споживанням, заощадженнями та інвестиціями, і т.д.), поглиблюючи падіння національної економіки, чинять переважно негативний вплив на досягнення підприємствами реального сектору економіки достатнього для забезпечення стійкого розвитку рівня ділової активності.

В економічній науці відсутній єдиний підхід до управління фінансовим станом підприємства. Управління фінансовим станом підприємства є одним з найбільш значимих функціональних напрямів системи фінансового менеджменту, яка досить тісно пов'язана з іншими системами управління. Безперечно, управління діловою активністю підприємства органічно входить до



загальної системи управління підприємством. Воно відображає всі відносини, що належать до сфери фінансово-господарської діяльності підприємства. Виступаючи при цьому носієм певних фінансово-економічних відносин, ділова активність підприємства є об'єктом фінансового управління будь-якої економічної системи. Управління діловою активністю підприємства базується на об'єктивних та суб'єктивних законах суспільного розвитку, на знанні та використанні закономірностей розподілу готового продукту і валового доходу.

У визначеннях сутності управління можна простежити два основні підходи: управління розглядається як процес певної управлінської діяльності та як система принципів і методів [72]. Науковий доробок з цього і суміжних питань можна умовно за основною суттю запропонованих науковцями рішень поділити на два основні напрямки: вдосконалення організації управління підприємством в цілому (в тому числі і фінансовим станом та його характеристиками); вдосконалення інструментарію управління фінансами підприємства. До першого напрямку належать праці таких науковців, як Ваньковича Д. В., Гончарова В. В., Кравченко В. Ф., Кравченко Е. Ф., Забеліна П. В та інших. Д. В. Ванькович запропонував шляхи вдосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств у перехідній економіці України, що ґрунтуються на системному підході. Під реорганізацією науковець розуміє поетапне створення ефективної управлінської системи та її постійне вдосконалення, а одним з критеріїв її ефективності вважає поліпшення і нормалізацію фінансового стану підприємства [6, с. 229]. У працях Єлецьких С. Я. пропонується новий підхід до підвищення ефективності управління фінансами на основі використання прогресивних сучасних концепцій управління – реінжинірингу бізнес-процесів.

У складі другого – дослідження, присвячені інструментарію управління фінансовим станом підприємства, при цьому за цільовим спрямуванням розроблених пропозицій можна виділити декілька субнапрямів: вдосконалення планування фінансових ресурсів; проведення діагностики фінансового стану

підприємства; вдосконалення методології та методичного забезпечення його оцінки; створення системи фінансового моніторингу на підприємстві [5].

Сутність поняття управління діловою активністю можна трактувати як інструмент реалізації фінансів та фінансової політики, як сукупність методів впливу на організацію і використання фінансових відносин та фінансових ресурсів, як сукупність управлінських структур і фінансового апарату на всіх рівнях управління підприємством.

Отже, ми приєднуємося до наукової точки зору, що управління діловою активністю підприємства – це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням досягнення такої фінансової позиції, що характеризується цільовим рівнем визначених показників ділової активності і дозволяє забезпечувати параметри сталого розвитку у майбутньому.

Ефективне управління діловою активністю потребує фундаменту у вигляді надійної теоретичної бази (системний підхід, принципи та комбінація методів, контроль та моніторинг ефективності). Загальновідомо, що метою функціонування системи управління є вироблення і реалізація управлінських рішень для формування необхідної поведінки керованої системи в умовах різновекторних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення сформульованих цілей. Реалії сьогодення висувають коло вимог для подолання негативних наслідків, що зумовлені дією кризових проявів нестабільності та підвищеного ризику. В умовах кризи процедури аналізу загрозливих і небезпечних ситуацій в ході підготовки стратегічних, тактичних або оперативних рішень дозволяють оцінити ту зміну рівня небезпеки, який може виникнути, або вказати фактори загрози, які можуть викликати її перебіг з потенційного на реальний. Відсутність оперативного реагування на стратегічні питання, які потребують термінового вирішення може спричинити суттєве погіршення ділової активності підприємства на навіть спричинити його банкрутство [23].

У процесі управління діловою активністю підприємства головна мета та основні завдання реалізуються шляхом дотримання системи принципів, до яких

відносяться: інтегрованість, стратегічна спрямованість, системність, гнучкість, комплексність, координація управлінських дій, альтернативність, ефективність, інноваційна спрямованість, урахування фактора ризику. Принцип інтегрованості процесу управління діловою активністю із загальною системою управління фінансовим станом підприємства визначає необхідність їх органічного поєднання, оскільки в якій би сфері діяльності не приймалося управлінське рішення, воно прямо чи опосередковано впливатиме на фінансовий стан підприємства. Принцип стратегічної спрямованості передбачає охоплення всіх функціональних підрозділів за рівнем управлінської ієрархії й здійснення ними дій щодо управління відповідно до стратегічних цілей і стратегічної спрямованості розвитку підприємства. Принцип системності передбачає розгляд ділової активності як системи, що базується на визначенні структури її елементів і підсистем, виявленні основних взаємозв'язків між ними та забезпеченні взаємопов'язаності управлінських рішень, які приймаються в процесі управління ними та в цілому фінансовим станом підприємства.

Принцип гнучкості передбачає забезпечення стійкості підприємства до впливу зовнішнього середовища та можливості маневрування в процесі управління діловою активністю, зокрема: швидке реагування та коригування або розроблення нових фінансових рішень у зв'язку з виникненням непередбачуваних обставин під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів. Принцип комплексності характеру формування управлінських рішень передбачає розгляд процесу управління як комплексу дій, котрі забезпечують розроблення взаємопов'язаних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій вклад у загальну результативність фінансово-господарської діяльності підприємства. Відповідно, впливає на ділову активність, що вимагає охоплення всіх аспектів управління нею і всебічного вивчення причинних залежностей в управлінні. Принцип координації управлінських дій полягає в ефективному управлінні усіма центрами відповідальності й забезпеченні їх взаємозв'язку та взаємоузгодження між собою, тобто проведення будь-якого заходу, відповідно, вимагає його впровадження в усій структурі підприємства. Принцип

альтернативності підходів в управлінні діловою активністю підприємства передбачає підготовку будь-якого управлінського рішення з відповідною розробкою альтернативних дій, які повинні базуватися на певній системі критеріїв, що визначають фінансові ідеологію та стратегію чи фінансову політику стосовно окремих аспектів фінансово-господарської діяльності. Принцип ефективності управління визначається необхідністю порівняння ефекту від управління діловою активністю і фінансових ресурсів, використаних для цього процесу. Принцип інноваційної спрямованості управлінських рішень, що приймаються, визначає застосування в управлінні діловою активністю новітніх технологій, інструментів і методів, що встановлять його прогресивність і спрямованість на забезпечення відповідних рішень. Принцип урахування фактора ризиків при управлінні діловою активністю підприємства передбачає забезпечення його фінансової безпеки в процесі діяльності. Управління діловою активністю підприємства полягає в розміщенні та використанні ресурсного потенціалу з урахуванням мінімального ступеня впливу ризику на результати діяльності.

Алгоритм формування управлінського рішення щодо ділової активності підприємства включає наступні етапи: збір необхідної інформації; обробку інформації; розрахунок фінансових індикаторів; порівняльний аналіз значень фінансових індикаторів з нормативами; аналіз змін фінансових індикаторів; підготовку висновку про ділову активність компанії на основі інтерпретації оброблених даних.

Описані вище теоретичні положення формування системи управління діловою активністю підприємства лягли в основу моделі, представленої на рисунку 1.2. Дана модель побудована з використанням основних принципів загальної теорії менеджменту та узгоджена з генеральною метою ефективного управління фінансами – знаходження і вміле використання такої системи інструментів і важелів, яка дозволить у комплексі використовувати всі можливості фінансового механізму.

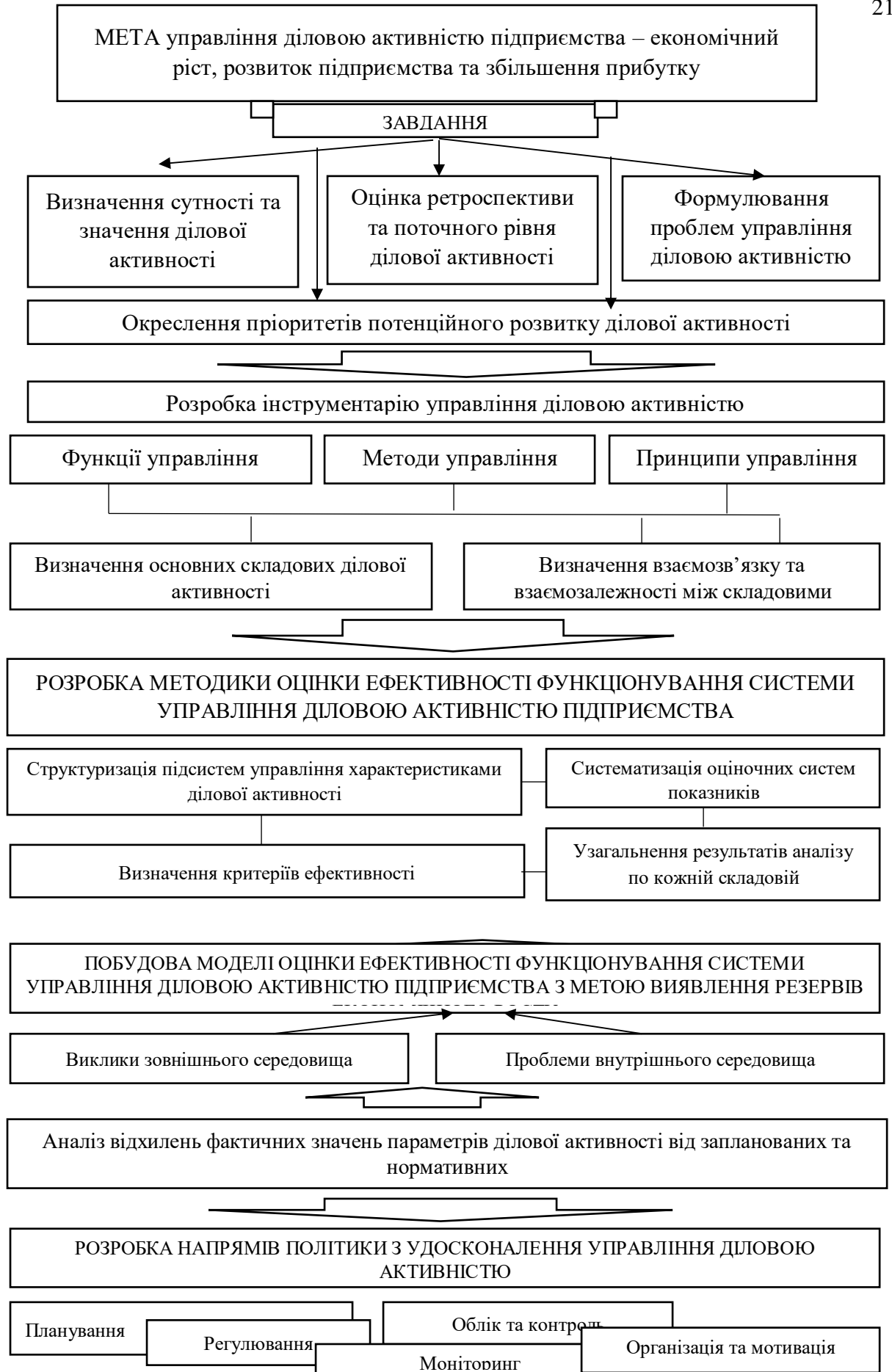


Рисунок 1. 2 – Модель управління діловою активністю підприємства [розроблено автором]

Виокремлення концептуальних засад і принципів сприяють реалізації оперативних (забезпечення швидкості обороту коштів підприємства), координаційних (виконання балансових правил) та контрольних (результативність та ефективність фінансово-господарської діяльності) функцій управління діловою активністю підприємства.

На стратегічному рівні в процесі фінансового управління повинні розв'язуватися проблеми формування фінансових ресурсів їх раціонального розміщення, забезпечення необхідним об'ємом фінансових ресурсів діяльності підприємства, що може істотно вплинути на структуру і розмір активів і пасивів бухгалтерського балансу та фінансовий стан підприємства.

Практично будь-яке рішення і в галузі стратегічного, і в галузі оперативного фінансового управління пов'язано з вирішенням дилеми «ризик-дохідність» і вибором компромісної позиції, що забезпечує досягнення цільової функції фірми. Принцип взаємозв'язку прибутку і ризику пронизує всю ідейну структуру фінансового управління, виражає основну поведінку характеристику ринкових агентів і є початковою умовою переважно всіх моделей фінансового менеджменту. В процесі фінансового управління підприємством, дилема «прибуток-ризик» проявляється у формі конфліктності критерію досягнення максимуму рентабельності і мінімізації ризику кризи ліквідності [74].

Управління діловою активністю підприємства здійснюється за допомогою систематичного й усебічного оцінювання з використанням різних методів, прийомів та методик фінансового аналізу [1, 3, 19, 27, 31, 37, 40, 57, 59].

Це уможливорює своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансово-господарській діяльності підприємства і пошук резервів підвищення ділової активності підприємства. Відтак, головним завданням оцінки ділової активності, на наш погляд, є – аналіз фінансових індикаторів ділової активності з метою виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства за допомогою раціональної фінансової політики.

Аналіз індикаторів ділової активності забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень у фінансовому менеджменті підприємства.

Аналіз ділової активності важливий для з трьох причин:

- по-перше, від швидкості обороту коштів залежить розмір річного обороту;
- по-друге, з розмірами обороту, а, отже, й з оборотністю пов'язана відносна величина умовно-постійних витрат: чим швидше оборот, тим менше на кожний оборот доводиться цих витрат;
- по-третє, прискорення обороту на тій чи іншій стадії кругообігу коштів спричиняє прискорення обороту й на інших стадіях, а також до вивільнення коштів, які можуть бути використані на інших ділянках роботи підприємства.

Завдання оцінки ділової активності підприємства наступні :

- аналіз фінансово - господарської ситуації, що склалася на підприємстві в попередні періоди його функціонування, оцінка її відповідності рівням ділової активності;
- діагностика бізнес-середовища підприємства, виявлення основних факторів впливу на зміни рівнів ділової активності суб'єкта господарювання за період, що досліджується;
- аналіз темпів зростання основних результативних показників; з'ясування причин їх відхилення від ідеальної моделі залежностей, що існують між ними;
- оцінка ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів;
- визначення резервів підвищення ефективності виробництва та розробка оптимальних заходів їх використання з метою підвищення ділової активності підприємства.

Завдання забезпечення стану ділової активності є прийнятним для більшості вітчизняних підприємств, які зазнали значних втрат під час світової фінансово-економічної кризи, втративши зв'язки, ресурси, спроможність вчасно виконувати зобов'язання тощо.

Забезпечення ділової активності, відновлення та закріплення прибутковості передбачає:

- по-перше, вихід на до кризові показники розвитку (обсяг виробництва й реалізації продукції, стан дебіторської та кредиторської заборгованості, фінансовий результат від операційної діяльності, рентабельність виробництва);
- по-друге, закріплення прийнятних позицій, досягнутих у посткризовий період: стабілізація виробництва продукції, налагодження ринків збуту продукції, забезпечення рівномірності та збалансованості вхідних і вихідних потоків грошових коштів і матеріальних ресурсів, отримання прибутків у динаміці за декілька вагомих періодів.

Аналіз ділової активності проводиться в інтересах як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів інформації. У зв'язку з цим його поділяють внутрішній і зовнішній.

Внутрішній аналіз ділової активності проводиться управлінським персоналом підприємства всіх рівнів за даними оперативного, фінансового та бухгалтерського обліку. Основною його метою є забезпечення підвищення ефективності використання виробничих та фінансових ресурсів і на цій основі — збільшення прибутку та зниження собівартості.

Зовнішній аналіз ділової активності підприємства здійснюється зовнішніми відносно підприємства споживачами інформації. До них належать: інвестори, постачальники, покупці, конкуренти, ділові партнери, фінансово-кредитні та податкові органи. Вони вивчають інформацію виходячи зі своїх інтересів.

Виходячи з того, що фінансовий аналіз ділової активності підприємств не набув на сьогодні завершеної методичної основи, перспективним напрямом є її удосконалення, зокрема використання та розвиток різних джерел інформаційно-аналітичного забезпечення. Основними критеріями якості такого забезпечення мали б стати: доцільність інформації (відповідність потребам користувачів), точність даних (у тому числі можливість користувачів контролювати її



відповідність реальному стану речей), актуальність, доступність, порівнюваність та забезпечення взаємозв'язку різних джерел інформації [58].

Кількісні критерії ділової активності визначаються абсолютними і відносними показниками, які характеризують обсяг господарських операцій, стабільність їх здійснення, наявність і регулярність формування прибутку, рівень виконання плану за основними показниками діяльності.

Найбільш загальний перелік показників для оцінки внутрішньої ділової активності підприємства визначається наступною системою:

1) Абсолютних величин: чистого доходу від господарської діяльності; чистого прибутку; активів; основних засобів; чисельності працівників; чистих активів; доданої вартості.

2) Відносних величин: рентабельності: активів, чистих активів, чистого доходу, поточних витрат; продуктивності праці; оплати праці за одну годину робочого часу; капіталовіддачі; витратомісткості чистого доходу.

Наведені показники дають різновекторну оцінку ділової активності, а для узагальнення аналітичних висновків використовують дослідження їх в динаміці і методи інтегральної оцінки.

Якісними параметрами ділової активності підприємства у зовнішньому економічному середовищі можуть бути: імідж підприємства (ділова репутація); корпоративна соціальна відповідальність за зовнішніми і внутрішніми напрямками; природоохоронна діяльність.

Розробка напрямів політики з удосконалення управління діловою активністю, на наш погляд, повинна включати наступні функціональні напрями: планування та фінансове прогнозування; регулювання; організацію оптимальної системи функціонування зв'язку між керуючою та керованою підсистемами управління діловою активністю підприємства; фінансовий моніторинг; облік та контроль.

Контроль ділової активності слід розглядати як окрему підсистему, яка органічно та взаємопов'язано повинна діяти в межах всієї системи менеджменту фінансового стану підприємства. Тільки тоді за допомогою такого важеля, як

рівень ділової активності, можливо підвищити кінцеву ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [66]. В умовах кризи способом контролю ділової активності можуть виступати ключові показники ефективності (KPI) та система збалансованих показників.

Забезпечення постійно діючої підсистеми фінансового моніторингу ділової активності сприятиме своєчасному виявленню відхилень фактичних результатів фінансово-господарської діяльності підприємств від очікуваних, ідентифікації причин, що призвели до невідповідностей. Фінансовий моніторинг «створює базу для розробки пропозицій з відповідного коригування окремих напрямів діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності. Проведення фінансового моніторингу ділової активності на підприємстві дозволить виявити ймовірність настання кризової ситуації ще до її виникнення, розробити можливі методи її уникнення або зниження негативного впливу на підприємство в цілому» [67].

### 1.3 Особливості управління діловою активністю підприємства в кризових умовах

Потенційні загрози зниження ефективності управління діловою активністю кожного конкретного підприємства формуються під впливом багатьох загальних та специфічних факторів в яких функціонує або від яких залежить функціонування конкретного суб'єкту господарювання.

Для того, щоб успішно розвиватися в довгостроковій перспективі, підприємство має прогнозувати свої внутрішні та зовнішні загрози або так звані труднощі, що можуть виникати в процесі його діяльності і тим самим впливати на подальший успішний розвиток. Тому, вивчаючи зовнішнє середовище підприємства, слід детально розглянути загрози і можливості, які спричиняє вплив зовнішнього середовища.

Ефективна успішність підприємства чи загроза його існування залежать від таких чинників: загального рівня економічного та технологічного розвитку; законодавчого забезпечення, яке встановлює правові норми і межі відносин; політичного аспекту, за допомогою якого уряд здійснює економічну політику; наявності природних ресурсів; ступеня розвитку галузевої конкуренції; соціального аспекту – ставлення людей до роботи і якості життя [69].

Середовище ніколи не буває стабільним. І звичайно, кожне підприємство повинно не тільки знати своє середовище і природу змін, але й вміти реагувати на ці зміни: невдача в пристосуванні до середовища призведе до невдалого бізнесу взагалі.

Зовнішнє середовище – це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства (фірми) і непідвладні апаратові управління. За визначенням Джеральда Бела: «Зовнішнє середовище організації містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, активні (потенційно активні) щодо операцій організації». Всі названі чинники прямо і безпосередньо впливають на операції організації, тому їх можна віднести до середовища прямої дії.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним. Його елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Характеристиками зовнішнього середовища є:

- 1) Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактору діє на інші фактори (наприклад, ріст цін на енергоносії обумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, де велика частка енергозатрат при їх виробництві. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію, що досить актуально для України, яка є енерго залежною. У свою чергу, таке становище примушує виробників шукати енергозберігаючі технології).
- 2) Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більша кількість факторів.

3) Мінливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни у оточенні організації. У деяких з них зовнішнє середовище надто рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе середовище – у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим – для інших, наприклад, виробничих.

4) Невизначеність зовнішнього середовища – це відносна кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її достовірності.

Підприємства, прагнучі зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування [69, 74].

Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією, так званим “баченням”.

Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність задля лобіювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації із собі подібними тощо. Вразливість малого бізнесу багато в чому пояснюється саме тим, що серед початкуючих підприємців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Вивчення зовнішнього оточення підприємства спрямоване на проведення аналізу стану тих суб'єктів середовища, з якими підприємство знаходиться у взаємодії.

Не можемо обминути увагою дію такого фактору зовнішнього середовища, як пандемія COVID-19. Звернемось до аналітики щодо ділової

активності підприємств в умовах пандемії, представленої Аналітичним центром економіко-правових досліджень та прогнозування Федерації роботодавців України, який за технічної підтримки Міжнародної організації праці протягом 10–27 квітня 2020 року здійснив опитування підприємств «Бізнес та COVID-19: вижити не можна померти» [4]. В опитуванні взяло участь 121 підприємство з усіх регіонів України (сфери машинобудування та металообробки, транспортні послуги, будівництво, металургія, торгівлю тощо).

«Оцінка запасу міцності роботи підприємств в умовах карантину свідчить, що третина опитаних зможе протриматися від 2 до 3 місяців. Майже п'ята частина вважає, що їхній бізнес буде життєздатним лише від 1 до 8 тижнів, тоді як ще одна п'ята частина очікує, що їхній бізнес зможе вижити протягом 3–6 місяців. Тільки на 6 % опитаних коронавірус не вплинув. При здійсненні операційної діяльності в умовах карантину підприємства найчастіше потерпають через те, що: ділові партнери зазнали негативного впливу обмежень і не здійснюють звичайну господарську діяльність (74 % респондентів), постачальники не в змозі забезпечити своєчасність поставок (49 %) та недостатність обігових коштів для оплати праці персоналу та операцій (34 %).

Близько 90 % респондентів оцінили рівень зниження доходів/продажів бізнесу внаслідок негативного впливу пандемії як: «високий (зниження більше ніж на 50%)» – у 53 % або «середній (зниження від 20 до 50%)» — у 38 %. При цьому, жоден респондент не відзначив позитивного впливу пандемії на умови ведення бізнесу і лише 2 % опитаних вказали, що «пандемія не вплинула на рівень доходів/продажів». Майже 50 % респондентів вказали на відсутність доступу до будь-якого з джерел фінансування для відновлення бізнесу після COVID-19.» [4, с. 9-13]. Пандемія вірусу COVID-19 і пов'язані з нею карантинні заходи негативно вплинули на більшість опитаних представників підприємств та організацій. Значно знизилася ділова активність українських підприємств.

Отже, забезпечення ефективності функціонування системи управління діловою активністю підприємства, особливо в умовах кризи, потребує врахування дії зовнішніх факторів впливу, їх сили та вектору. З огляду на це

представимо класифікацію зовнішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства в цілому на його ділову активність, зокрема (табл. 1.2). Структурний підхід передбачає виділення окремих сфер середовища за змістом суспільних відносин в управлінській діяльності. Функціональний підхід дає змогу знайти механізми взаємодії підприємства з середовищем.

Таблиця 1.2 – Зовнішні фактори, що визначають ділову активність підприємства [57, с. 260]

Міжнародні	Загально-економічні	Циклічність економічного розвитку. Фінансова політика транснаціональних банків і фондів.
	Стабільність міжнародної політики	Укладання міжнародних угод. Міжнародний маркетинг. Створення вільних економічних зон, зон вільної торгівлі. Тарифні угоди.
	Міжнародна конкуренція	Фінансовий стан зарубіжних партнерів. Ліцензійна торгівля. Організація спільних підприємств. Стратегічні зони господарювання.
Національні	Політичні	Стан фінансової системи. Ставлення до власності. Податкова політика. Принципи земельної політики держави. Ставлення держави до підприємництва. Обмеження монополізму. Захист конкуренції.
	Економічні та демографічні	Купівельна спроможність (рівень цін, можливість отримання кредиту). Рівень доходів, накопичень населення. Циклічність економічного зростання. Підприємницька активність.
Ринкові	Психологія споживача	Споживчий вибір. Звички, традиції, норми споживання.
	Науково-технічні	Новизна конструкції, технології. Конкурентоспроможність продукції.
	Форми конкуренції	Рівень витрат виробництва. Якість продукції. Рівень маркетингу.

Складовою бізнес-середовища, яку слід враховувати при побудові системи управління діловою активністю підприємства є внутрішня середа – сукупність агентів, що діють усередині підприємства, та їх відношень, які виникають у процесі фінансово-господарської діяльності. Чинники зовнішнього середовища поділяються на дві основні групи — мікро середовище і макросередовище, або прямої та непрямої дії.

Внутрішні фактори формування бізнес-середовища підприємства представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Внутрішні фактори формування бізнес-середовища підприємства [57, с. 261]

Конкурентна позиція підприємства	Мета діяльності (місія). Традиція, репутація, імідж. Кваліфікація керівництва, співробітників. Частка ринку та стадія життєвого циклу.
Принципи діяльності	Форма власності. Організаційна структура управління. Інноваційна діяльність. Організація виробництва. Адаптивність. Форма спеціалізації. Концентрація виробництва. Диверсифікація виробництва.
Ресурси їх використання	Прогресивність засобів і методів виробництва. Тривалість виробничого циклу. Рівень виробничих запасів. Оборотність коштів.
Маркетингова стратегія та політика	Сегментація ринку (співвідношення масових і цільових ринків збуту). Товарна політика. Цінова політика. Збутова та комутаційна політика. Стратегічні цілі та прогнозування збуту.
Фінансовий менеджмент	Структура балансу. Платоспроможність і ліквідність. Фінансова стійкість. Вартість капіталу. Структура майна. Інвестиційна привабливість. Дохід на акцію. Рівень прибутку та рентабельність.

До загроз з боку мікросередовища можна віднести: стан конкуренції на споживчому ринку, рівень купівельної спроможності покупців, неналежні умови співпраці з контрагентами та органами державної влади, розвиненість інфраструктури регіону, взаємовідносини з банківськими установами, роль профспілок та ін.

Загрози внутрішнього середовища можна класифікувати як: загальний стан управління підприємством та професіоналізм менеджерів, рівень належної мотивації працівників, кадрова політика підприємства, якість фінансового планування та контролю; неефективне управління фінансовими та майновими ресурсами; рівень інвестиційної активності та інвестиційної привабливості підприємства; зменшення показників ефективності діяльності; технічний рівень засобів виробництва, стан використання виробничих потужностей; стратегія маркетингу, асортиментна та цінова політика підприємства, якість функціонування каналів збуту та ін.

Головне завдання управління діловою активністю підприємства в кризових умовах полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б

досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках.

Реакція підприємства на чинники прямої та непрямой дії різна. На зміни в чинниках прямої дії підприємство може реагувати подвійно: перебудувати внутрішнє середовище і почати політику активного пристосування або політику протидії. До чинників непрямой дії організація вимушена максимально пристосовувати свої внутрішні змінні: цілі, завдання, структуру, технологію, персонал.

Для підприємств, що працюють в Україні в сучасних умовах, можливий вибір виду стратегічного управління на основі слабких сигналів та гнучких експертних рішень. Саме цей спосіб управління підприємством дає змогу своєчасно запобігти негативним наслідкам до того, як вони стали необоротними, і спрямувати підприємство на прийнятій і раціональній шлях розвитку.

## Висновки за розділом 1

За результатами опрацювання наукових джерел з питань сутності та призначення управління діловою активністю підприємства отримані наступні результати теоретичного характеру.

Узагальнюючи науковий доробок з питань визначення сутності ділової активності ми дійшли висновку, що ділову активність підприємства можна визначити як мотивований на макро- і мікрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення його розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому.



Ділова активність відображає рівень ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових і інших ресурсів і в той же час характеризує якість управління, а також можливості потенційного розвитку підприємства, що зумовлює важливість ділової активності як об'єкту аналізу та фінансового управління.

Система управління підприємством, що керується концепцією управління діловою активністю, є комплексом принципів, функцій, управлінських відносин та механізму управління, які разом приводять до виконання головної місії підприємства – задоволення потреб і запитів споживачів. Реалізація фінансів та фінансової політики, як сукупності методів впливу на організацію і використання фінансових відносин та фінансових ресурсів, з одного боку та як сукупності управлінських структур і фінансового апарату на всіх рівнях управління підприємством виступає сутністю управління діловою активністю підприємства.

Дослідження особливостей управління діловою активністю підприємства в кризових умовах дозволило сформулювати висновки, які повинні бути враховані менеджментом підприємства при виробітку стратегії антикризового керування. Компоненти управління діловою активністю підприємства повинні бути підсистемою системи стратегічного й оперативного управління підприємством. Виходячи з наявності ресурсів підприємства органи управління обирають найбільш прийнятні методи управління, які реалізуються шляхом використання ресурсів управління.

Максимальна тривалість періоду безкризового стану підприємства забезпечується вибором такої місії (призначення), яка щонайкраще відповідає параметрам мікро- і макросередовища, сформованим цими параметрами обмеженням і умовам економічної діяльності. Неадекватна оцінка впливу цих обмежень чи умов створює передумови для виникнення кризового стану і банкрутства підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» ЗА 2017-2019 РОКИ

#### 2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Приватне акціонерне товариство «Охтирський пивоварний завод» є юридичною особою приватного права (господарським товариством) за законодавством України, створене та діє відповідно до положень Цивільного кодексу України, Господарського Кодексу України, а також інших нормативно-правових актів України.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є самостійним господарюючим суб'єктом, має самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням, штампи, бланки, поточні та інші рахунки в банківських та фінансово-кредитних установах, здійснює свою діяльність на засадах повного господарського розрахунку, володіє відокремленим майном, може від свого імені набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, користуватись правами позивача, відповідача та третьої особи в судах. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є залежним господарським товариством, оскільки ПрАТ «Оболонь» володіє більше ніж 90% його акцій. Дочірніх підприємств, філій, представництв, інших відокремлених структурних підрозділів товариство не має.

Основні види продукції (послуг), за рахунок продажу яких емітент отримав 10 або більше відсотків доходу: пиво; безалкогольні напої; вода питна. Експорт не здійснюється. Перспективність виробництва окремих товарів, робіт, послуг - виробництво пива та безалкогольних напоїв є перспективним. Залежність від сезонних змін існує. Основні ринки збуту - вітчизняний ринок. Основні клієнти: юридичні особи та фізичні-особи підприємці. Охтирське пиво та вода продається в 7 областях – Сумська, Харківська, Полтавська, Черкаська, Дніпропетровська, Донецька, Київська.

Основні ризики діяльності підприємства виникають в зв'язку з фінансовими інструментами – це ризик процентної ставки, валютний ризик, ризик ліквідності і кредитний ризик. Керівництво компанії проводить огляд і узгодження політики по управлінню даними ризиками (керівництво аналізує риночні процентні ставки з метою мінімізації ризиків процентної ставки; терміни корисного використання своїх активів і терміни погашення зобов'язань, а також планує ліквідність на базі передбачень погашення різних інструментів). Заходи розширення виробництва та ринків збуту – рекламна діяльність, проведення акцій. Канали збуту та методи продажу – прямі поставки та поставки через дистриб'юторську мережу. Джерела сировини – постачальники та надра. Доступність сировини – в межах доступності. Динаміка цін на сировину – залежить від змін валютного курсу.

Особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність підприємство – ринок пива України досить перспективний, однак, останнім часом обсяги виробництва і рівень продажів на ринку помітно скорочується. Насамперед, це пов'язано із погіршенням економічної ситуації в країні і в цілому добробуту населення, з чим пов'язане зниження купівельної спроможності. Також негативний вплив має нестабільна політична ситуація на розвитку пивоварного бізнесу. Політико-правові чинники мають велике значення для пивоварної галузі. Негативний вплив робить постійне підвищення акцизу на пиво. Перспективи українського ринку пива залежать від рівня купівельної спроможності населення, впровадження новітніх енергозберігаючих технологій на виробництві, які забезпечать зниження собівартості готового продукту, а також розширення асортименту за рахунок створення та виробництво оригінальних сортів пива. Рівень впровадження нових технологій, нових товарів знаходиться на середньому рівні. Положення емітента на ринку – стійке.

Представимо аналіз змін основних фінансово-економічних показників підприємства за 2017-2019 роки за даними аналітичної таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники динаміки фінансово-економічних показників ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Показник	Значення показника :			Відхилення показника (+,-) :		Темп росту (зменшення), %:		Темп зміни показника за три роки (середній), %
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал (на кінець року)								
1.1. Капітал, тис. грн.:	43129,0	48159,0	49222,0	5030,0	1063,0	111,7	102,2	106,8
1.2. Власний капітал, тис. грн.	31209,0	30937,0	31034,0	-272,0	97,0	99,1	100,3	99,7
1.3. Власний оборотний капітал, тис. грн.	11296,0	12707,0	12336,0	1411,0	-371,0	112,5	97,1	104,5
1.4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн.	26099,0	25827,0	25924,0	-272,0	97,0	99,0	100,4	99,7
1.5. Позиковий капітал, тис. грн.	11920,0	17222,0	18188,0	5302,0	966,0	144,5	105,6	123,5
1.6. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	194,0	162,0	164,0	-32,0	2,0	83,5	101,2	91,9
1.7. Поточні зобов'язання, тис. грн.	11726,0	17060,0	18024,0	5334,0	964,0	145,5	105,7	124,0
2. Майно (на кінець року)								
2.1. Майно, тис. грн.:	43129,0	48159,0	49222,0	5030,0	1063,0	111,7	102,2	106,8
2.2. Необоротні активи, тис. грн.	19913,0	18230,0	18698,0	-1683,0	468,0	91,5	102,6	96,9
2.3. Основні засоби, тис. грн.	19422,0	17740,0	18081,0	-1682,0	341,0	91,3	101,9	96,5
2.4. Оборотні активи, тис. грн.	23472,0	30193,0	30794,0	6721,0	601,0	128,6	102,0	114,5
2.5. Запаси, тис. грн.	19234,0	18450,0	22058,0	-784,0	3608,0	95,9	119,6	107,1
2.6. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3464,0	11000,0	7639,0	7536,0	-3361,0	317,6	69,4	148,5
2.7. Грошові кошти і поточні фінансові вкладення, тис. грн.	241,0	195,0	539,0	-46,0	344,0	80,9	276,4	149,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>3. Трудові ресурси</b>								
3.1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	226	225	224	-1,0	-1,0	99,6	99,6	99,6
3.2. Фонд оплати праці, тис. грн.	11188	14732	20575	3544,2	5843,0	131,7	139,7	135,6
3.3. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	4125,2	5456,2	7654,3	1331,0	2198,1	132,3	140,3	136,2
3.4. Продуктивність праці, тис. грн.	385,4	503,7	506,3	118,3	2,6	130,7	100,5	114,6
<b>4. Економічні показники</b>								
4.1. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	87109,0	113330,0	113413,0	26221,0	83,0	130,1	100,1	114,1
4.2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	63435,0	83244,0	83616,0	19809,0	372,0	131,2	100,4	114,8
4.3. Рівень витрат виробництва до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	72,82	73,45	73,73	0,6	0,3	100,9	100,4	100,6
4.4. Валовий прибуток, тис. грн.	23674,0	30086,0	29797,0	6412,0	-289,0	127,1	99,0	112,2
4.5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	481,0	324,0	243,0	-157,0	-81,0	67,4	75,0	71,1
4.6. Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	340,0	143,0	96,0	-197,0	-47,0	42,1	67,1	53,1

За останні три роки сукупний капітал товариства зростав, але нерівномірно. Так в 2018 році його обсяг збільшився порівняно з попереднім роком на 5030,0 тис. грн., або на 11,7 %. В 2019 році порівняно з 2018 роком приріст менший. Капітал збільшився на 1063,0 тис. грн., або на 2,2 %. Слід відмітити, що середній темп росту показника за період 106,8%.

Зазначені зміни є наслідком наступних зрушень у складі та обсягах капіталу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Власний капітал товариства в середньому за три роки зменшувався на 0,3 %. В 2018 році проти 2017 року власний капітал товариства зменшився на 272,0 тис. грн., або на 1,0 %, в 2019 році проти 2018 року зріс на 97,0 тис. грн., або на 0,3 %. Подібні зміни у обсягах власного оборотного капіталу заводу. В 2018 році відмічаємо приріст на 1411,0 тис. грн., або на 12,5 %. В 2019 році проти 2018 року відбулась негативна зміна, а саме зменшення зазначеного показника на 371,0 тис. грн., або на 2,9 %.

Позитивної оцінки заслуговує збільшення показника нерозподіленого прибутку в 2019 році проти 2018 року на 97,0 тис. грн.

Позиковий капітал ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в 2018 році збільшився порівняно з попереднім роком на 5302,0 тис. грн., або на 44,5 %. В 2019 році порівняно з 2018 роком приріст менший. Позиковий капітал збільшився на 966,0 тис. грн., або на 5,6 %.

В складі позикового капіталу подібні зміни виявила його складова, а саме поточні зобов'язання. Поточні зобов'язання зросли з 11726,0 тис. грн. в 2017 році до 18024,0 тис. грн. в 2019 році. В середньому за три роки темп росту склав 124,0 %. Довгостроковий позиковий капітал товариства зменшився з 194,0 тис. грн. в 2017 році до 164,0 тис. грн. в 2019 році. Середній темп змін за період дослідження – 91,9 %. Описані зміни унаочнено на діаграмі (рис. 2.1).

Обсяги майна товариства за 2017-2019 роки зросли. Так в 2018 році майно підприємства зросло порівняно з 2017 роком на 5030,0 тис. грн., або на 11,7 %, в 2019 році порівняно з 2018 роком приріст склав 1063,0 тис. грн., або 2,2 %.

В 2018 році порівняно з 2017 роком необоротні активи зменшились на 1683,0 тис. грн., або на 8,5 %.

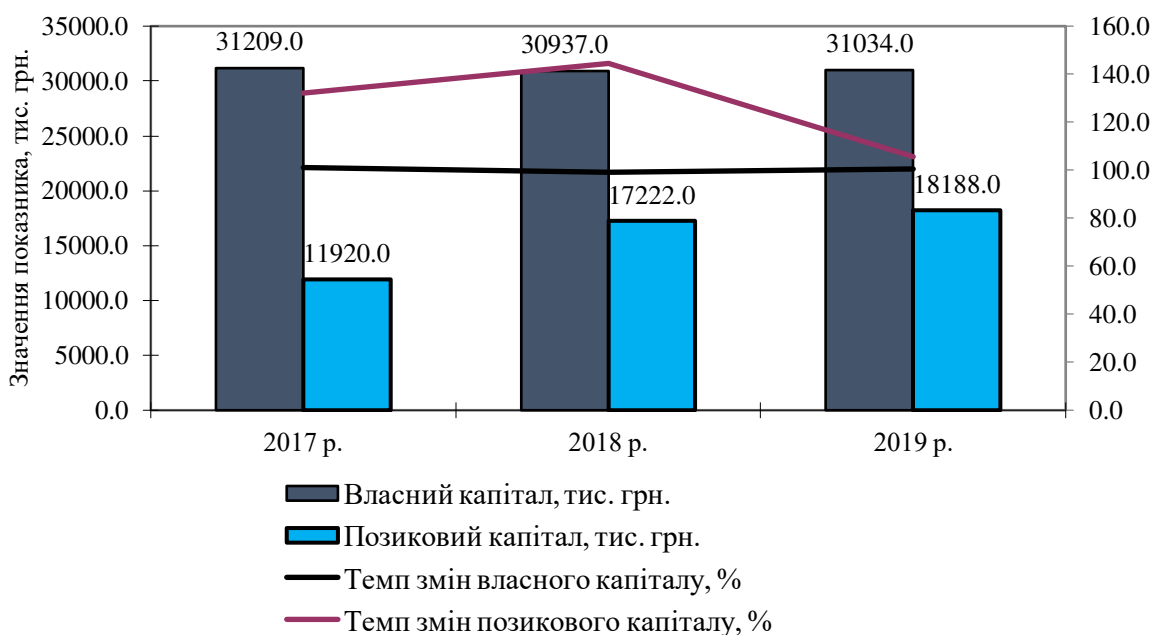


Рисунок 2.1 – Зміни складових сукупного капіталу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Відбулось це за рахунок скорочення залишкової вартості основних засобів заводу. Зазначений показник зменшився на 1682,0 тис. грн., або на 9,7 %. Позитивної оцінки заслуговує приріст показника в 2019 році проти 2018 року на 341,0 тис. грн., або на 1,9 %. Оборотні активи в 2018 році проти 2017 року досить суттєво збільшилися, а саме на 6721,0 тис. грн., або на 28,6 %. Цим пояснюється збільшення обсягів майна підприємства в цей період. В 2019 році проти 2018 року вкладання коштів в оборотні активи заводу дещо уповільнилося, приріст склав 601,0 тис. грн., або 2,0 %.

Обсяги запасів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за три роки зросли з 19234,0 тис. грн. в 2017 році до 22058,0 тис. грн. в 2019 році. В середньому приріст запасів за роки дослідження склав 7,1 %.

Дебіторська заборгованість стійкої динаміки не виявила. В 2018 році проти 2017 року її обсяг збільшився на 7536,0 тис. грн., або в 3 рази. В 2019 році відбулось зменшення рівня іммобілізації коштів у дебіторську заборгованість, її обсяг скоротився на 3361,0 тис. грн., або на 30,6 %, що заслуговує на позитивну оцінку.

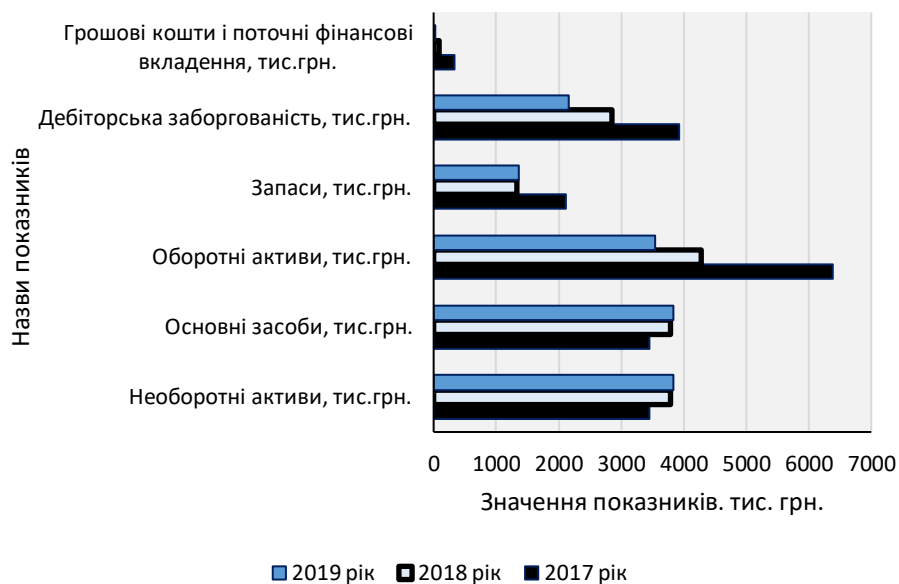


Рисунок 2.2 – Динаміка складових майна ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Грошові кошти та їх еквіваленти в 2018 році проти 2017 року досить суттєво зменшилися, але в 2019 році відбулась позитивна зміна, а саме обсяг цього елемента майна збільшився в 2,7 разів.

Що стосується трудових ресурсів, то ситуація наступна. За три роки середньооблікова чисельність працюючих на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» практично не змінилась. В 2017 році на заводі працювало 226 осіб, в 2019 році 224 особи. За три роки зросла середньомісячна заробітна плата, яка складала 4125,2 грн., 5456,2 грн., 7654,3 грн. в 2017 році, в 2018 році, в 2019 році відповідно. За 017-2019 роки зросла продуктивність праці, середній темп змін за період склав 114,6 %.

Економічні показники ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» виявили наступні зміни. Чиста виручка від реалізації в 2018 році проти 2017 року зросла на 30,1 %, в 2019 році проти 2018 року відбулось збільшення обсягів чистого доходу на 83,0 тис. грн., або на 0,1 %. Собівартість готової продукції в 2018 році проти 2017 року зросла на 31,2 %, в 2019 році проти 2018 року відбувся приріст обсягів собівартості на 372,0 тис. грн., або на 0,4 %. Цим пояснюється зменшення валового прибутку в 2019 році порівняно з 2018 роком на 1,0 %. За



три роки зріс рівень витрат виробництва до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з 72,82 % в 2017 році до 73,73 % – в 2019 році.

Чистий фінансовий результат : прибуток підприємства зменшився з 340,0 тис. грн. в 2017 році, 143,0 тис. грн. в 2018 році до 96,0 тис. грн. в 2019 році. Зазначена динаміка найважливішого показника є негативною, т.я. зменшуються фінансові можливості щодо реінвестування в розвиток підприємства.

Графіки ключових показників зображені на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Графіки економічних показників ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

В наступній аналітичній таблиці 2.2 наведено результат розрахунків основних фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки.

В 2019 році порівняно з 2017 роком зменшився рівень загальної платоспроможності підприємства, про що свідчать значення коефіцієнта поточної ліквідності. Зменшився і уточнений показник платоспроможності, а саме коефіцієнт швидкої ліквідності. Позитивної оцінки заслуговує деяке збільшення рівня абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт фінансової автономії за три роки вищий нормативного значення, але в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився. Відповідно збільшився коефіцієнт фінансової залежності ПрАТ «Охтирський пивоварний

завод». Коефіцієнт фінансового ризику є достатньо високим, на межі 2019-2018 років зріс до 0,59, що вказує на загрозливий факт фінансового розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки (станом на кінець року)

Показник	Значення показника :			Абсолютна зміна (+,-) :	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	2,00	1,77	1,71	-0,23	-0,06
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,94	1,73	1,65	-0,21	-0,08
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,03	-0,01	0,02
4. Коефіцієнт фінансової автономії	0,72	0,64	0,63	-0,08	-0,01
5. Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,36	0,37	0,08	0,01
6. Коефіцієнт фінансового ризику	0,38	0,56	0,59	0,17	0,03

Підсумовуючи все вищезазначене, можемо стверджувати, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в 2017-2019 роках знаходилось в недостатньо стійкому фінансовому стані, який в 2019 році проти минулих років погіршився. Це проявилось у зниженні темпів приросту обсягів майна, операційних активів, виручки від реалізації продукції, зменшенні обсягів валового прибутку та чистого фінансового результату, підвищенні рівня витрат виробництва до виручки від реалізації продукції. Основні фінансові коефіцієнти (поточної ліквідності, уточненої ліквідності, автономії) хоча і відповідають нормативним значенням, зменшились у порівнянні з попередніми роками. Зросла фінансова залежність та рівень фінансового ризику.

Позитивні зміни в 2019 році проти 2018 року стосуються незначного приросту в обсягах сукупного капіталу та власного капіталу товариства, нерозподіленого прибутку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

## 2.2 Оцінка системи показників ділової активності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Кількісна оцінка ділової активності підприємства здійснюється за двома напрямками:

1) дослідження динаміки й співвідношення темпів зростання абсолютних показників: основних оціночних показників діяльності підприємства (виручка від реалізації та прибуток) і середньої величини активів;

2) вивчення значень і динаміки відносних показників, які характеризують рівень ефективності використання авансованих і спожитих ресурсів організації [65].

Оцінка загальних тенденцій в абсолютних змінах основних показників та відносних змін ключових співставлень показників дозволить зробити практичні висновки стосовно інтенсивності та динамічності розвитку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки. Проаналізуємо динаміку показників, які наведені в таблиці 2.3.

Згідно з даними таблиці 2.3 розрахунок показників динамічності та інтенсивності розвитку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки дозволяє стверджувати про не достатній рівень динамічного розвитку. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання лише 30 % показників.

Тенденцію росту, яка оцінюється позитивно, виявили наступні показники:

- чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- середній розмір сукупного капіталу;
- середній розмір власного оборотного капіталу;
- середні залишки оборотних активів;
- середні залишки грошових коштів;
- обсяги прибутку від операційної діяльності.

Таблиця 2.3 – Показники інтенсивності та динамічності розвитку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення (+;-), тис. грн.		Відносне відхилення (+;-), %	
				2018 р. проти 2017 р.	2019 р. проти 2018 р.	2018 р. проти 2017 р.	2019 р. проти 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	87109,0	113330,0	113413,0	26221,0	83,0	30,1	0,1
2. Середньорічний показник сукупного капіталу, тис. грн.	41510,0	45644,0	48690,5	4134,0	3046,5	10,0	6,7
3. Середньорічний показник власного капіталу, тис. грн.	31039,0	31073,0	30985,5	34,0	-87,5	0,1	-0,3
4. Середньорічний показник необоротних активів, тис. грн.	19665,0	19071,5	18464,0	-593,5	-607,5	-3,0	-3,2
5. Середньорічний показник оборотних активів, тис. грн.	21845,0	26572,5	30226,5	4727,5	3654,0	21,6	13,8
6. Середньорічний показник власного оборотного капіталу, тис. грн.	11374,0	12001,5	12521,5	627,5	520,0	5,5	4,3
7. Середньорічний показник запасів, тис. грн.	25941,0	28459,0	29479,0	2518,0	1020,0	9,7	3,6
8. Середньорічний показник дебіторської заборгованості, тис. грн.	3556,5	7232,0	9319,5	3675,5	2087,5	103,3	28,9
9. Середньорічний показник грошових коштів, тис. грн.	229,5	218,0	367,0	-11,5	-5,0	149,0	68,3
10. Середньорічний показник поточної заборгованості, тис. грн.	10227,0	14393,0	17542,0	4166,0	3149,0	40,7	21,9

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
11. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	763,0	778,0	812,0	15,0	2,0	34,0	4,4
12. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	481,0	324,0	243,0	-157,0	-32,6	-81,0	-25,0
13. Чистий прибуток, тис. грн.	340,0	143,0	96,0	-197,0	-57,9	-47,0	-32,9
14. Відсоткове співвідношення власного капіталу до загального обсягу активів, %	74,8	68,1	63,6	-6,7	x	-4,4	x
15. Відсоткове співвідношення оборотного капіталу до загального обсягу сукупного капіталу, %	52,6	58,2	62,1	5,6	x	3,9	x
16. Рівень фінансування оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу, %	52,1	45,2	41,4	-6,9	x	-3,7	x

Слід зазначити, що зростання згаданих показників 2019 року порівняно з попереднім періодом відбулося значно нижчими темпами ніж на межі 2017-2018 років.

Негативної оцінки заслуговує нарощення обсягів відволікання коштів в дебіторську заборгованість.

Спадну динаміку продемонстрували показники:

- середній розмір необоротних активів підприємства;
- прибуток від звичайної діяльності до оподаткування;
- чистий прибуток товариства.

За три роки з 74,8 % в 2017 році до 63,6 % в 2019 році зменшилася частка власного капіталу в загальному обсязі активів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Виявила тенденцію зменшення частка фінансування оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу (див. рис. 2.4). В той же час, зросло відсоткове співвідношення оборотного капіталу до загального обсягу сукупного капіталу: з 52,6 % в 2017 році до 62,1 % – в 2019 році.

Для аналізу ефективності використання ресурсів підприємства використовують різні показники. Зважаючи на багатоаспектність категорії ділової активності дещо застарілим є підхід до її оцінки з позицій лише аналізу ефективності використання ресурсів підприємства. На нашу думку, основними аспектами та критеріями оцінки ділової активності, окрім ефективності, слід вважати також цілеспрямованість, раціональність, результативність, інтенсивність та динамічність.

На наступному кроці оцінки дослідимо показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Рентабельність виступає одним з найважливіших основних показників роботи підприємства, який характеризує кінцевий результат роботи. Показники рентабельності більш повно, чим прибуток, відображають остаточні результати господарської діяльності підприємства.

Вони характеризують ефективність роботи підприємства, в цілому, та ефективність управління діловою активністю, зокрема.

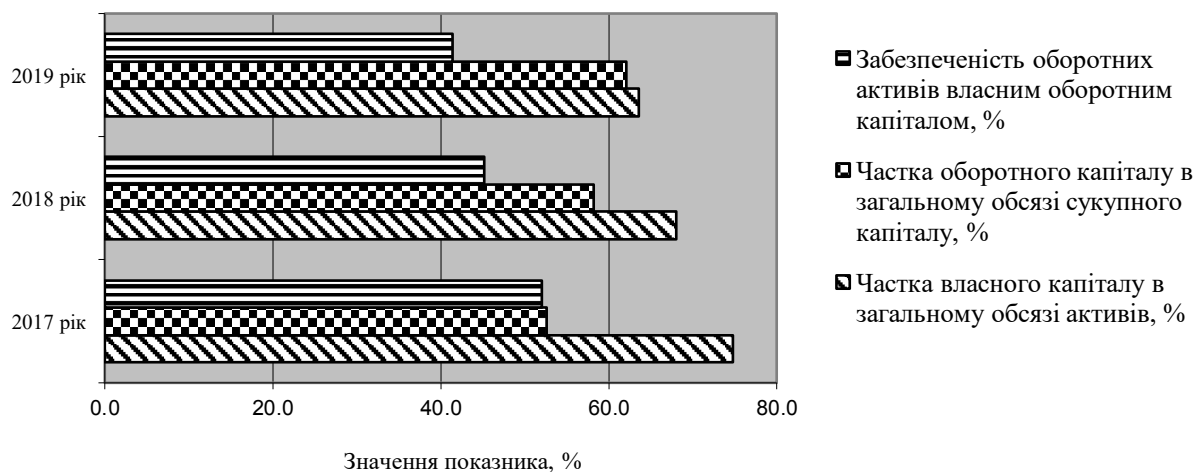


Рисунок 2.4 – Динаміка відносних змін ключових співставлень показників ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

В наступній аналітичній таблиці 2.4 наведено результат розрахунків основних показників рентабельності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.4 – Рентабельність фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Показник	Роки:			Зміна (+;-) показника	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. проти 2017 р.	2019 р. проти 2018 р.
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельність активів, %	1,16	0,67	0,52	-0,5	-0,15
2. Рентабельність основних засобів, %	2,51	1,81	1,40	-0,7	-0,41
3. Рентабельність оборотних активів, %	2,20	1,07	0,84	-1,1	-0,24
4. Рентабельність власного капіталу, %	1,10	0,46	0,31	-0,6	-0,16
5. Рентабельність діяльності, %	0,39	0,13	0,08	-0,3	-0,04
6. Рентабельність діяльності за валовим прибутком, %	27,18	26,55	26,27	-0,6	-0,27
7. Рентабельність операційних витрат, %	1,90	1,05	0,80	-0,9	-0,25
8. Рентабельність валових витрат, %	0,54	0,17	0,12	-0,4	-0,06

За показниками рентабельності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2018 роки можемо відмітити негативні зрушення, які відбулись останні три роки.

Всі показники рентабельності зменшилися, а саме в 2019 році проти 2018 року: рентабельність сукупних активів на 0,15 %, рентабельність основних засобів – на 0,41 %, рентабельність оборотних активів – на 0,24 %, рентабельність власного капіталу – на 0,16 %. Знизилася рентабельність операційних витрат на 0,25 % та рентабельність сукупних витрат – на 0,06 %.

Рентабельність діяльності знизилася з 0,39 % в 2017 році до 0,08 % – в 2019 році. Причинами зафіксованих змін є зменшення обсягів отриманого ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» чистого прибутку.

Поглиблений аналіз факторів формування чистого фінансового результату – прибутку дозволить виявити сильні та слабкі моменти в управлінні діловою активністю підприємства.

Таблиця 2.5 – Структура та структурна динаміка фінансових результатів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки, %

Показник	Значення показника:			Зміни (+,-), %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	2	3	4	5	6
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,0	100,0	100,0	X	X
2.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	72,8	73,5	73,7	0,6	0,3
3.Валовий прибуток (+), збиток (-)	27,2	26,5	26,3	-0,6	-0,3
4.Інші операційні доходи	2,7	1,4	1,3	-1,4	-0,1
5.Адміністративні витрати	7,3	7,0	7,0	-0,3	0,0
6.Витрати на збут	16,6	16,9	16,5	0,3	-0,4
7.Інші операційні витрати	5,1	3,3	3,3	-1,8	0,0
8.Фінансові результати від операційної діяльності:					
прибуток (+), збиток (-)	0,9	0,7	0,7	-0,2	0,0
9.Інші фінансові доходи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10.Фінансові витрати	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
11. Інші доходи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
12. Інші витрати	0,3	0,3	0,4	0,0	0,1
11.Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:					
прибуток (+), збиток (-)	0,6	0,3	0,2	-0,3	-0,1
13.Податок на прибуток від звичайної діяльності	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0
14.Фінансові результати від звичайної діяльності:					
прибуток (+), збиток (-)	0,4	0,1	0,1	-0,3	0,0
15.Чистий прибуток:					
прибуток (+), збиток (-)	0,4	0,1	0,1	-0,3	0,0

За результатами розрахунків, наведених в таблиці 2.5 можемо зробити наступні висновки. За 2017-2019 роки збільшилася питома вага собівартості реалізованої продукції у чистому доході підприємства. Так, в 2017 році згаданий показник склав 72,8 %, в 2018 році – 73,5 %, а в 2019 році – 73,7 %. В результаті зазначених змін питома вага валового прибутку у складі виручки зменшилася на 0,6 п.п. та склала в 2018 році 26,5 %, в 2019 році проти 2018 року на 0,3 п.п. і склала 26,3 %. Негативними є зміни у обсягах інших операційних доходів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», частка яких у виручці в 2019 році склала 1,3 % проти 2,7 % в 2017 році.

Операційні витрати змінювались нерівномірно. Так, в 2019 році проти 2018 року частка адміністративних витрат у виручці не змінилася, а частка витрат на збут зменшилась з 16,9 % в 2018 році до 16,5 % в 2019 році. Інші операційні витрати не змінилися, питома вага яких у виручці в 2018-2019 роках складала 3,3 %. Зазначені зміни викликали зменшення питомої ваги фінансового результату від операційної діяльності з 0,9 % в 2017 році до 0,7 % в 2019 році. Інші фінансові доходи, інші доходи, інші витрати суттєвого впливу на кінцеві результати діяльності не спричинили.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у виручці від реалізації в 2017 році склав 0,6 %, в наступному році цей показник зменшився

на 0,3 п.п., в 2019 році відбулось скорочення частки на 0,1 п.п. Чистий прибуток товариства у чистому доході в 2019 році склав 0,1 % проти 0,4 % в 2017 році.

Наочно зміни у обсягах прибутку підприємства зображено на рисунку 2.5.

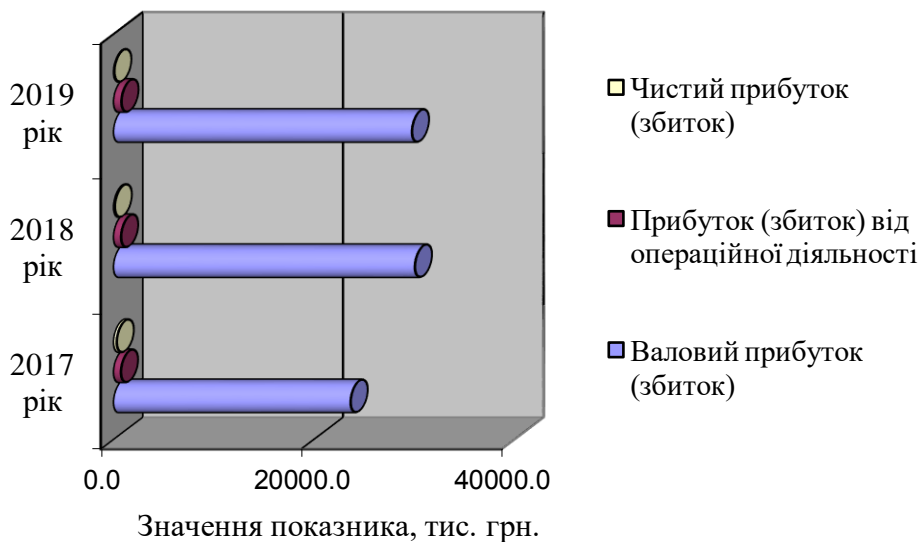


Рисунок 2.5 – Динаміка показників прибутку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Таким чином, результативність є комплексним явищем якісного ґатунку, формування якого відбувається в ході господарської діяльності та стає похідною від синтезу отриманих окремих наслідків ділової активності. Проведене дослідження довело, що за допомогою застосування методики фінансової діагностики стає можливим не тільки відстеження стану об'єкта на кожному інтервалі часу, а й ідентифікація факторів впливу на нього, які, у свою чергу, можуть виступати як стимуляторами, так і дестимуляторами розвитку.

Від стану ринкової кон'юнктури, від рівня конкурентної боротьби у ринковому середовищі, від створення рівного доступу усіх підприємств на ринки сировини, палива, енергії тощо, від прогресивних перетворень на підприємстві (модернізації виробництва, впровадження нових технологій, які дозволяють сформувати конкурентоспроможну ціну на продукцію і підвищити попит споживачів на неї) залежить темп зростання:

- активів підприємства, що досягається оновленням активної частини основних виробничих засобів, збільшенням частки власного капіталу в умовах забезпечення незалежності від зовнішніх запозичень;
- виручки від реалізації продукції, який формується на ринках товарів, послуг та в умовах конкуренції передбачає постійне скорочення операційних витрат і задоволення попиту споживачів в обсягах і якості продукції;
- необхідний темп зростання показника також забезпечується через розширення мережі постачань продукції, через створення нових ринків збуту продукції; чистого прибутку, що передбачає забезпечення надійних і підтримання постійних зв'язків із клієнтами і постачальниками товарів для досягнення безперебійних поставок сировини і своєчасного відвантаження готової продукції на умовах відстрочки платежу, надання комерційного кредиту або обговорення альтернативних форм здійснення розрахункових операцій.

Отже, необхідність забезпечення вказаних темпів зростання сприяє стимулюванню і активізації ділової активності підприємства, зростанню його економічного потенціалу, створенню конкурентних переваг у нестабільному ринковому середовищі.

Враховуючи характерні риси сучасного підприємства як цілеспрямованість, динамізм, саморозвиток необхідно визнати, що для оцінки їх ділової активності поряд з фінансовими коефіцієнтами доцільно використовувати співвідношення темпів зміни основних показників розвитку підприємства, яке у фінансовому аналізі дістало назву «золоте правило економіки підприємства» [17].

«Золоте правило економіки» є найбільш загальним вираженням темпів зміни ділової активності і характеризує даний процес як співвідношення темпів зростання чистого прибутку, доходу підприємства та його майна. Таким чином, дане правило спирається на характеристики ділової активності як категорії, що характеризує рівень ефективності використання вкладених ресурсів в динаміці.

«Золоте правило економіки» можна відобразити формулою [17]:

$$100\% < T3(A) < T3(BK) < T3(ЧД) < T3(ЧП), \quad (2.1)$$

де  $T3(A)$  ланцюговий темп зростання активів підприємства;

$T3(BK)$  ланцюговий темп зростання власного капіталу підприємства;

$T3(ЧД)$  ланцюговий темп зростання чистого доходу (виручки) від реалізації товарів, робіт, послуг підприємства;

$T3(ЧП)$  — ланцюговий темп зростання чистого прибутку підприємства.

«Золоте правило економіки» узагальнено відбиває найбільш бажану тенденцію розвитку підприємства чи групи підприємств, адже завжди бажано, щоб активи підприємства зростали (що означало б розширення масштабів діяльності підприємства), власний капітал зростав вищими темпами ніж активи (збільшення фінансової незалежності), чистий дохід (виручка) від реалізації товарів робіт послуг зростав швидшими темпами ніж зростають активи (ефективне використання ресурсів), чистий прибуток зростав швидшими темпами ніж чистий дохід (відносне скорочення витрат) [17].

Таблиця 2.6 – Показники «золотого правила економіки» для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Показник	Період		Знак відповідності (+;-)	
	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5
1. Ланцюговий темп зростання середньорічної вартості активів підприємства, %	110,0	106,7	+	+
2. Ланцюговий темп зростання середньорічної вартості власного капіталу підприємства, %	100,1	99,7	-	-
3. Ланцюговий темп зростання чистого доходу (виручки) від реалізації товарів, робіт, послуг підприємства, %	130,1	100,1	+	+
4. Ланцюговий темп зростання чистого прибутку підприємства, %	42,1	67,1	-	-
5. Дотримання «Золотого правила економіки»	X	X	-	-

Розглянемо динаміку показників «золотого правила економіки» для ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки.

Як видно з даних таблиці, за період 2017-2019 роки ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» не забезпечив виконання «золотого правила економіки». Позитивним є той факт, що майно підприємства зростало за обсягами. Приріст в 2018 році проти 2017 року склав 10,0 %, в 2019 році проти 2018 року – 6,7 %.

Ланцюговий темп зростання середньорічної вартості власного капіталу підприємства в 2018 році проти 2017 року склав лише 100,1 %, в 2019 році проти 2018 року обсяг капіталу заводу взагалі зменшився.

Якщо в 2018 році проти 2017 року значно зросла виручка від реалізації продукції товариства, то в 2019 році проти 2018 року зріст цього показника мінімальний.

Обсяги чистого прибутку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за три роки суттєво скоротились, а отже достатня для дотримання «золотого правила економіки» підприємства результативність діяльності не була забезпечена. Знизилася фінансова незалежність підприємства, оскільки темп зростання власного капіталу нижчий, ніж темп зростання активів. Спадна динаміка прибутковості і зростання фінансової залежності призводить до недотримання «золотого правила економіки».

Отже, необхідно здійснювати пошук резервів збільшення прибутку таких, як зниження собівартості, економія ресурсів, підвищення якості, якщо витрати на ці заходи є обґрунтованими, а також моніторинг ринку на предмет зміни цін на продукцію, пошук вигідних умов збуту, робота з партнерами та ін. Для підвищення ділової активності необхідне прискорення обертання обігових коштів шляхом інкасації дебіторської заборгованості, надання різноманітних послуг, налагодження тісних економічних зв'язків з партнерами стосовно збуту тощо. Враховуючи те, що спостерігається розбалансованість стосовно темпів приросту власного капіталу і активів, тому необхідно здійснювати пошук оптимальної структури капіталу шляхом розробки економіко-математичних моделей оптимізації структури капіталу з максимізацією прибутку.

### 2.3 Аналіз показників швидкості обороту фінансових ресурсів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Однією з умов безперервності виробництва є постійне поновлення його матеріальної основи – засобів виробництва. У свою чергу, це визначає безперервність руху самих засобів виробництва, який відбувається у виді їхнього кругообігу. Ціллю управління фінансовими ресурсами є пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності і ефективністю роботи. Це ставить перед підприємством необхідність рішення двох важливих завдань: забезпечення платоспроможності та забезпечення прийнятної об'єму, структури і рентабельності активів.

Основною метою системи управління фінансовими ресурсами є підвищення ефективності їх використання та прискорення оборотності. Ефективність використання ресурсів та капіталу підприємства слід визначати за допомогою показників оборотності.

Проаналізуємо зміни, які відбулись у швидкості обороту коштів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки (табл. 2.7).

Зміни показників швидкості обороту фінансових ресурсів товариства свідчать про зниження рівня ділової активності підприємства.

У 2019 році проти 2018 року уповільнення швидкості обороту виявили показники, які дають змогу оцінити кількість повних оборотів, що зробили кошти вкладені в сукупні активи, поточні активи, дебіторську заборгованість, запаси ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Відповідно період обертання зазначених активів подовжився.

В 2019 році порівняно з 2018 роком уповільнилась швидкість обороту: на 9,56 днів сукупних активів підприємства, на 11,54 днів – поточних активів, на 6,61 днів – дебіторської заборгованості, на 3,17 днів – запасів та подовжився цикл їх обороту. Позитивної оцінки заслуговує прискорення обороту кредиторської

заборгованості, яке виявилось у збільшення кількості оборотів та скороченні циклу обороту в днях, а саме з 59,48 днів в 2018 році до 55,68 днів – в 2019 році.

Таблиця 2.7 – Показники швидкості обороту фінансових ресурсів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення показника (+,-) :		Темп росту (зменшення), %:	
				2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Оборотно́сть за рік, рази: - сукупних активів;	2,10	2,48	2,33	0,38	-0,15	118,32	93,81
- поточних активів;	3,99	4,26	3,75	0,28	-0,51	106,96	87,98
- дебіторської заборгованості;	24,49	15,67	12,17	-8,82	-3,50	63,98	77,66
- матеріальних запасів.	3,36	3,98	3,85	0,62	-0,13	118,59	96,61
2. Період обороту, дні: - сукупних активів;	171,55	144,99	154,56	-26,56	9,56	84,52	106,60
- поточних активів;	90,28	84,41	95,95	-5,87	11,54	93,50	113,67
- дебіторської заборгованості;	14,70	22,97	29,58	8,27	6,61	156,30	128,77
- матеріальних запасів.	107,21	90,40	93,57	-16,81	3,17	84,32	103,51
3. Період обертання кредиторської заборгованості за рік, дні	42,27	59,48	55,68	17,22	-3,80	140,7	93,6
4. Тривалість операційного циклу за рік, дні	121,91	113,37	123,16	-8,53	9,78	93,0	108,6
5. Тривалість фінансового циклу за рік, дні	79,64	53,89	67,47	-25,75	13,58	67,7	125,2

В 2019 році проти 2018 року збільшився операційний цикл ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на 9,78 днів, або на 8,6 % та фінансовий цикл на 13,58 днів, або на 25,2 %.

Динаміку зазначених показників наведено на рисунку 2.6.

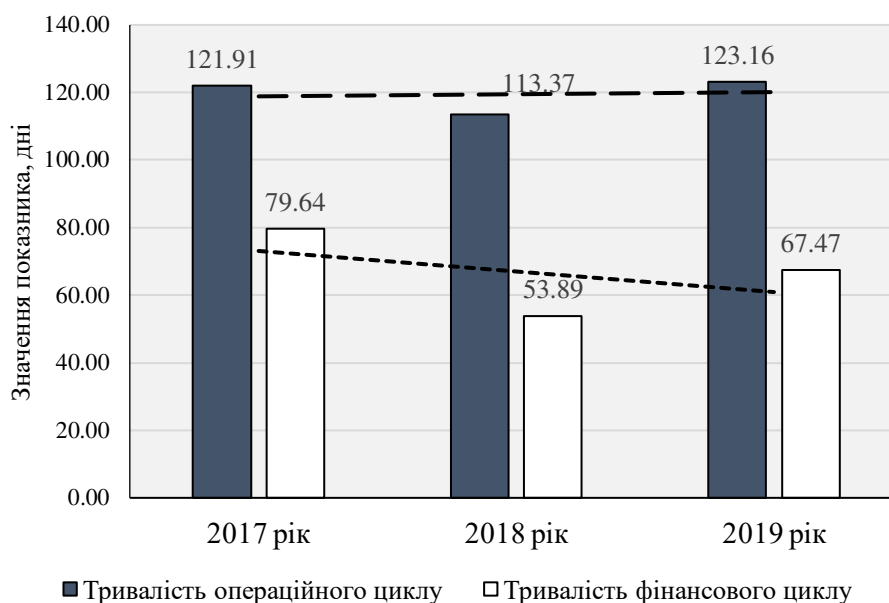


Рисунок 2.6 – Тривалість операційного та фінансового циклів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Ефективність управління підприємством визначається темпами прискорення обертання ресурсів, що повинно знаходити своє відображення у зростанні відповідних показників. Нормативного значення показників не має, але чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим краще. Підвищення обертання ресурсів є, поряд з високою прибутковістю другим важелем підвищення фінансового благополуччя підприємства.

Низький рівень коефіцієнтів обертання активів може свідчити про недостатню завантаженість та низьку ефективність експлуатації виробничих потужностей, зростання дебіторської заборгованості та запасів. Засоби господарюючих суб'єктів знаходяться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг, тим більше продукції підприємство може виготовити та реалізувати при сталому їх розмірі. Сповільнення оборотності, потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану підприємства. Досягнутий в результаті прискорення оборотності ефект виражається, передусім, у збільшенні



обсягу випуску продукції та суми прибутку без додаткового залучення фінансових ресурсів.

Розрахунок економічного ефекту від зміни швидкості обороту оборотних активів та активів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки наведено в таблиці 2.8.

Як видно з результатів розрахунків, уповільнення оборотності активів підприємства, оборотних активів в цілому та за елементами, а саме: запасів та дебіторської заборгованості, навіть грошових коштів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2019 роки призвело до виникнення потреби у додатковому фінансуванні. Зазначений економічний ефект в наслідок зміни оборотності сукупних активів в 2019 році проти 2018 року склав 3013,07 тис. грн., в результаті уповільнення оборотності оборотних активів – склав 3634,54 тис. грн.

Слід відмітити, що в 2018 році порівняно з 2017 роком зміна оборотності (крім оборотності дебіторської заборгованості) була протилежною, а саме відбулось прискорення, що, в свою чергу, викликало вивільнення коштів з обороту на суму 8361,08 тис. грн. (завдяки прискоренню обороту сукупних активів підприємства) та викликало вивільнення коштів з обороту на суму 1848,14 тис. грн. (завдяки прискоренню обороту оборотних активів).

Ділова активність відображає рівень ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових і інших ресурсів і в той же час характеризує якість управління, а також можливості потенційного розвитку підприємства. Оскільки результати аналізу ділової активності є підґрунтям і вагомою складовою у розробці заходів щодо забезпечення результативності суб'єкта господарювання, доцільно при оцінюванні його стану виділити рівні ділової активності та притаманні їм виробничо-господарські ситуації, які зумовлюють певні результати фінансово - господарської діяльності підприємства [14].

Враховуючи складнощі сучасного економічного стану можливо ідентифікувати рівень ділової активності наступним чином.

Таблиця 2.8 – Обрахунок економічного ефекту від зміни швидкості обороту оборотних активів та сукупних активів  
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки

Показник	Роки:			Зміна (+;-) показника	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	2	3	4	5	6
1. Період обороту оборотних активів, дні	90,28	84,41	95,95	-5,87	11,54
2. Період обороту матеріальних запасів, дні	107,21	90,40	93,57	-16,81	3,17
3. Період обороту дебіторської заборгованості, дні	14,70	22,97	29,58	8,27	6,61
4. Період обороту грошових коштів, дні	0,95	0,69	1,16	-0,26	0,47
5. Період обороту активів, дні	171,55	144,99	154,56	-26,56	9,56
6. Одноденна чиста виручка, тис. грн.	241,97	314,81	315,04	72,84	0,23
7. Вивільнення (потреба у додатковому фінансуванні) в наслідок зміни оборотності оборотних активів, тис. грн.	X	-1848,14	3634,54	X	5482,68
8. Вивільнення (потреба у додатковому фінансуванні) в наслідок зміни оборотності матеріальних запасів, тис. грн.	X	-5290,60	999,16	X	6289,75
9. Вивільнення (потреба у додатковому фінансуванні) в наслідок зміни оборотності дебіторської заборгованості, тис. грн.	X	2604,94	2082,20	X	-522,74
10. Вивільнення (потреба у додатковому фінансуванні) в наслідок зміни оборотності грошових коштів, тис. грн.	X	-80,58	148,84	X	229,42
11. Вивільнення (потреба у додатковому фінансуванні) в наслідок зміни оборотності активів, тис. грн.	X	-8361,08	3013,07	X	11374,15

А саме: достатній або високий; задовільний або середній; незадовільний або низький.

Способи підвищення рівня та його характеристику наведено в табл. 2.9.

За результатами ретроспективної фінансової діагностики рівень ділової активності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки можна оцінити як середній. Слід зазначити, що кожному рівню ділової активності відповідає характерна виробничо-господарська ситуація, у зв'язку з чим виділяють нормальну, проблемну і кризову ситуації.

Нормальна ситуація властива високому рівню ділової активності та означає такий збіг умов і обставин, коли створюються сприятливі умови для функціонування суб'єкта господарювання, при яких формується стійка тенденція підвищення темпів зростання оціночних показників.

Кризова ситуація характеризує низький рівень ділової активності і виникає в разі відсутності оперативного реагування на стратегічні питання, які потребують термінового вирішення. Її можна визначити як збіг обставин, які формують стійку негативну тенденцію оціночних показників ділової активності та погрожують підприємству банкрутством. Визначення проблемної, а тим більше кризової, ситуації при оцінці стану ділової активності викликає необхідність термінового регулювання виробничо-господарської діяльності через прийняття оперативних управлінських рішень.

Проблемна ситуація існує на підприємстві, рівень ділової активності якого відповідає середньому і визначається як збіг господарських умов та чинників, при яких формується тенденція до погіршення стану підприємства та спостерігається нестійка динаміка оціночних показників ділової активності. Зазначена ситуація ідентифікована на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Широке розуміння ділової активності підприємства, наведене у наукових джерелах, розкривається у якісних критеріях ділової активності підприємства. Існуючий арсенал ринково-орієнтованих показників дозволяє розкрити якісні напрямки оцінки на сучасній основі.

Таблиця 2.9 – Характеристика рівнів ділової активності суб'єктів господарювання [13, с. 216]

Рівень ділової активності	Виробничо-господарська ситуація	Характеристика рівня ділової активності	Способи підвищення та стабілізації рівня ділової активності
Високий (достатній)	Нормальна	Стійкий фінансовий стан, активна інвестиційна та інноваційна політика, стійка тенденція зростання темпових показників, підвищення рівня показників ефективності використання ресурсів	Підвищення якості продукції, розробка нових її видів, постійний пошук резервів зниження витрат усіх видів сировини та матеріалів, періодичне оновлення виробничої бази на новій технологічній основі, застосування безвідхідних технологій, формування запасів виробничих і фінансових ресурсів відповідно до оптимально необхідних потреб підприємства, оптимізація структури джерел фінансування, раціональне їх розміщення в майні
Середній (задовільний)	Проблемна	Нестійкий фінансовий стан, інертне (епізодичне) здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності, нестійка динаміка зростання оціночних показників, суттєве зниження рівнів показників ефективності використання ресурсів	Нейтралізація надмірно великих залишків запасів товарно-матеріальних цінностей, реалізація продукції, що не користується попитом, за демпінговими цінами, дослідження ринкового середовища, аналіз власних позицій і конкурентів, скорочення тривалості виробничо-комерційного циклу за рахунок невиправданої тривалості основних його етапів, забезпечення ритмічної та злагодженої роботи підприємства; ліквідація простоїв обладнання, збоїв у постачанні, постійне здійснення аналізу ділової активності на всіх рівнях, розробка й прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів аналізу
Низький (незадовільний)	Кризова	Кризовий фінансовий стан, відсутність інноваційної діяльності, звужений тип виробництва, стійка негативна тенденція спаду оціночних показників, неефективне використання ресурсів	Локалізація ризикової ситуації відповідно до джерел її виникнення, зміна стилю управління в умовах кризової ситуації, експрес-аналіз ділової активності, оперативне реагування на виникнення проблемної ситуації

Для цього можна скористатися низкою відомих коефіцієнтів, які пов'язані з якісними характеристиками наступним чином:

- широта ринків збуту продукції: частка підприємства на ринку та її зміна, можливість активного впливу на рівень цін та витрат (експертна оцінка) та її зміна, рентабельність продажу та її зміна;
- наявність продукції, що експортується: зміна обсягу експортної продукції; наявність унікальної продукції, техніко-економічні параметри якої перевищують найкращі аналоги або відповідають їм: питома вага принципово нових прогресивних виробів у загальному їх обсязі та її приріст;
- зміна обсягу та питомої ваги продукції вищої категорії якості в загальній продукції підприємства; репутація підприємства та стійкість зв'язків з клієнтами, партнерами: зміна обсягу реалізації продукції, зміна доходів (за умов очищення від інфляційної складової), гудвіл;
- зв'язки з клієнтами, партнерами: здатність здійснювати маркетингові заходи, можливості активного впливу на рівень цін і витрат, наявність зворотних зв'язків зі споживачами тощо.

Як показали дослідження, найбільш впливовими показниками організації діяльності пивоварних підприємств є наявність можливості розширення асортименту, тобто адаптації до зміни попиту на продукцію, розгалуженість збутової мережі та загальна ефективність господарської діяльності підприємств.

Основними напрямками розвитку галузі, на нашу думку, є: використання ресурсозберігаючих технологій виробництва продукції, підвищення якості продукції; вдосконалення державного регулювання цін на енергоносії; надання пільгового кредитування підприємств; розширення асортименту продукції.

Набуття конкурентоспроможності в надскладних умовах сьогодення викликає необхідність моніторингу ситуації на пивному ринку для виявлення сильних і слабких сторін основних гравців, їх можливостей та загроз.

## Висновки за розділом 2

Аналіз результатів управління діловою активністю ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2017-2019 роки дозволив зробити наступні висновки.

На українську економіку і відповідно на діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» впливають ринкові коливання та зниження темпів економічного розвитку у світовій економіці. Світова фінансова криза призвела до зниження валового внутрішнього продукту, нестабільності на ринках та ускладнення умов кредитування в Україні. В цілому по Україні спостерігається спад виробництва пива та безалкогольних виробів. Головні причини: зміна структури споживання, висока міра зносу устаткування, збитковість діяльності підприємств тощо. Пивоварна галузь виробництва знаходиться на недостатньо високому рівні розвитку, доля ручної праці на середніх підприємствах, до яких відноситься ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», складає більше 50 %, зношення основного виробничого обладнання складає більше 70 %. Проблеми, які впливають на діяльність підприємства, виходять із важкого фінансового стану галузі, а також нестабільності цінової політики на сировину і енергоносії, жорсткої конкуренції, залежності від законодавчих та економічних обмежень.

Зазначені фактори зовнішнього та внутрішнього середовища спричинили вплив на формування нестійкого фінансового стану ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», про що свідчить проведений аналіз фінансово-господарської діяльності за ключовими показниками. Оцінка досягнутого стану ділової активності як результату управління нею доводить формування середнього (задовільного) рівня, але виявлено ряд тенденцій та диспропорцій, що наближають стан до незадовільного. Аргументи на користь цього висновку викладено за результатами розрахунків показників інтенсивності та динамічності розвитку, його результативності, швидкості обороту коштів товариства та ефективності використання фінансових ресурсів в сучасних умовах.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Характеристика зовнішнього бізнес-середовища та врахування його впливу на процес управління діловою активністю ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Нинішній етап розвитку української економіки характеризується корінними змінами, які спричинені нестабільністю політичних, правових, економічних та інших чинників, що в підсумку є причиною виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах [15]. Саме ринкова ситуація, яка склалась на сьогодні в Україні має ознаки кризи та накладає ряд обмежень. Збіг господарських умов та чинників, при яких формується тенденція до погіршення стану підприємства та спостерігається нестійка динаміка оціночних показників ділової активності формує проблемну ситуацію. Кризовий фінансовий стан, відсутність інноваційної діяльності, звужений тип виробництва, стійка негативна тенденція спаду оціночних показників, неефективне використання ресурсів – критичну.

Варто зазначити, що вплив вищезазначених чинників негативно позначився й на ефективності функціонування пивоварної галузі. Пивоварна промисловість як окрема галузь харчової промисловості має важливі економічні характеристики. Перш за все слід назвати високу норму рентабельності, високу швидкість обороту капіталу та низьку порівняно з іншими галузями промисловості капіталомісткість виробництва. Галузь пивоваріння є однією з найбільш прогресивних і займає важливе місце у переробній промисловості України. Вона позитивно впливає на розвиток національної економіки, займає значну частку ВВП та інтенсивно розвивається.

Проте останні 6 років пивний ринок в Україні перебуває у складному становищі, про що свідчить динаміка розвитку галузі. Починаючи з 2008 року в

пивоварній галузі спостерігається поступове падіння виробництва. Ринок пива в Україні сильно залежить від економічної ситуації в Україні та світі в цілому. Так, економічна криза 2008-2009 в Україні яка стала наслідком світової фінансової кризи, зробила свій внесок у падіння ринку пивоваріння.

Варто відзначити, що пивоварна галузь, як і будь-яка інша, існує у тісному взаємозв'язку з іншими суміжними галузями. І падіння обсягів виробництва пива тягне за собою втрати і в інших галузях. Так, з 2008 року майже вдвічі скоротилося і виробництво солоду, одного з головних компонентів пива.

Сучасна вітчизняна пивоварна галузь розвивається в основному за рахунок великих підприємств. Більшість малих пивзаводів не змогли знайти своє місце на українському ринку і не мають коштів ні для технічного переоснащення, ні для створення власної мережі збуту, що свідчить про їх не конкурентоздатність. Зниження прибутковості українського ринку пива спричинило падіння зацікавленості з боку міжнародних компаній. Кризова ситуація загострила конкурентну боротьбу на ринку, до його більшої монополізації, яка в свою чергу породжує високі бар'єри входу пива для нових компаній. На сьогоднішній день, більше 90 % пива представленого на українському ринку виробляється компаніями - мультибренду – «AB InBev», «Carlsberg Ukraine» і «Оболонь». Значну частку продукції на ринок постачають два альянси: «Efes і SABMiller» та «Альянс ППБ» і «Oasis CIS» [71, с. 3].

Лідери ринку намагаються бути гнучкими і наслідувати тенденціям розвитку. Так, ПАТ «Оболонь» орієнтується на виробництво переважно економ сегментів («Оболонь», «Рогань»), компанія «Сан ІнБев» значно нарощує свої позиції в сегменті «супер-преміум» , однак основний обсяг продажів відбувається за рахунок основної цінової групи товарів («Чернігівське»). Компанія «Карлсберг» за останні 2 роки значно наростила обсяг продажу недорогих сортів пива, не дивлячись на те, що вона має чи не найбільший портфель брендів серед сортів пива «преміум» класу. Слід відмітити, що в останні роки на ринку з'явилися й інші напої натурального бродіння, зокрема, сидр.



Особливістю пивоварної галузі в Україні за останні роки є те, що виробники працюють в умовах падіння купівельної спроможності населення, введення та поступового збільшення акцизного збору і заборони на рекламу пивних напоїв. Усі вищезазначені чинники негативно позначилися на динаміці обсягу виробництва пивних напоїв.

«До головних проблем, які стримують розвиток пивоварної галузі в Україні, можна віднести:

- закриття заводів на сході країни через проведення військових дій;
- віднесення пива до групи міцного алкоголю та встановлення акцизу;
- заборона на рекламу пивної продукції;
- введення ліцензування на торгівлю пивними напоями;
- зниження рівня доходів українців;
- підвищення цін на сировину» [68] .

Одним із чинників розвитку ринку є податки, які здійснюють негативний вплив на розвиток пивоварної діяльності. Через збільшення акцизу з 0,78 грн за у 2014 році, до 2,78 грн за 1 літр у 2018 році ціна на пиво збільшилась, що в свою чергу призвело до зменшення обсягів реалізації. До речі, акцизний податок на пиво в Україні вже досяг рівня мінімальної ставки акцизного збору в країнах ЄС.

Вагомим фактором, що чинить вплив на зниження обсягів виробництва є введення додаткових законодавчих обмежень для виробників пива. Наслідком для виробників стало значне зниження розмірів отриманої виручки від реалізації. При перерахунку роздрібною ціною однієї пляшки за діючим валютним курсом видно значні втрати доходу при вагомому подорожчанні напою.

Ще одним негативним наслідком падіння ринку пива в Україні є простій виробничих потужностей пивоварень. Чим повніше в часі використовується виробнича потужність, тим більше продукції виробляється, тим нижче її собівартість, тим в більш короткі терміни виробник накопичує кошти для відтворення продукції та вдосконалення самої виробничої системи: заміни обладнання і технологій, здійснення реконструкції виробництва і організаційно-технічних нововведень. «На даний момент використовується лише 45%

потужності пивоварень. Одним із шляхів розвитку пивоварної діяльності є вихід на нові ринки. За підсумками 2018 року Україна експортувала пива на 11,3 млн дал, а імпортував 3,7 млн дал. Тобто, Україна експортує набагато більше пива, ніж імпортує. Але, якщо порівнювати обсяг внутрішнього ринку із експортом, то експорт становить лише 6,5 %. На фоні найбільших експортерів пива у світі Україна виглядає досить тьмяно» [78].

Однією з найважливіших проблем розвитку на сучасному ринку пива є вартість та якість сировини. Більшість українських пивоварень та всі іноземні пивні компанії в Україні імпортують ячмінь та хміль з-за кордону, адже українські аналоги не відповідають міжнародним стандартам якості. Наслідком цього є не лише великі витрати на сировину, а й труднощі з її доставкою.

Жорстка конкуренція на ринку пива викликає необхідність зниження витрат на виробництво, підвищення його ефективності. Одним із основних шляхів розв'язання цієї проблеми є використання високоякісного вітчизняного пивоварного ячменю. Україна має сприятливий клімат для вирощування цих культур та спроможна забезпечувати підприємства вітчизняною сировиною за умови застосування новітніх технологій. Це потребує об'єднання зусиль великих виробників солоду і пива, виробників пивоварного ячменю, комерційних банків.

Зниження рівня ділової активності українських підприємств пов'язано, насамперед, з пандемією та обмеженнями, що звужують фінансові можливості підприємств:

- обмежено доступ до кредитних джерел коштів, нарощення власних – мінімальне;
- гостро стоять проблеми збереження сталих зв'язків, налагодження ритмічної та синхронної взаємодії між контрагентами (наприклад, ділові партнери зазнали негативного впливу обмежень і не здійснюють звичайну господарську діяльність, постачальники не в змозі забезпечити своєчасність поставок);
- встановлення режимів роботи в надзвичайних ситуаціях (локдаун) призводить до втрати продуктивності.

При здійсненні операційної діяльності в умовах карантину підприємства відчують недостатність обігових коштів для оплати праці персоналу, брак коштів на сплату податків, виконання контрактних зобов'язань, включаючи виплату орендної плати та операцій. Українські підприємства не мають достатнього запасу міцності, щоб працювати як звичайно в особливих умовах карантину.

Враховуючи вищенаведене, можемо стверджувати, що фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в кризовий період вимагає узгодження різних підходів до розвитку (на перший план виходять підтримка та захист) операційної діяльності та удосконалення управління діловими операціями.

На перший план виступає створення, впровадження та контроль перебігу виконання програми антикризових заходів. Програма антикризової діяльності являє собою спеціально розроблений внутрішньо нормативний документ, що містить комплекс обґрунтованих (за часом, місцем, ресурсами та виконавцями) взаємопов'язаних заходів щодо проблемних аспектів діяльності організації, спрямованих на запобігання банкрутству, подолання або недопущення кризового стану підприємства [70].

Розробка програми антикризової діяльності відбувається на основі результатів та під час здійснення моніторингу зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства, оцінки його потенціалу щодо запобігання банкрутству. Зміст та обсяг окремої антикризової програми визначається завданнями антикризового менеджменту. За результатами проведеного аналізу ділової активності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» антикризову діяльність підприємства, на наш погляд, слід обмежити звичайним відслідковуванням результатів господарського процесу та моніторингом внутрішніх і зовнішніх умов функціонування. Така ситуація не вимагає порушення звичайного режиму роботи та корегування завдань структурних підрозділів і служб організації.

Базуючись на співвідношенні часу початку антикризових дій, до моменту початку раціональних дій - тобто моменту, коли накопичені дані, з високим ступенем ймовірності, свідчать про те, що погіршення результатів діяльності фірми стало незупинним і необхідно вживати спеціальні контрзаходи, науковці виділяють 3 варіанти поведінки керівництва фірми при зіткненні з можливою загрозою [17]:

1. Реактивне управління, що характерне для великих, «старих» фірм, які мають багаторічний досвід успішної діяльності. Для таких підприємств переконливих даних виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку відбулася швидка реакція. В таких випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дій. У випадку реактивного управління фірма зазнає найбільших збитків.

2. Активне управління є характерним для невеликих фірм, які хоча й не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища та прогнозуванню, але завдяки енергійності своїх керівників реагують в момент початку раціональних дій. Як тільки надходить інформація про те, що зниження результативності не може бути наслідком нормальних коливань, керівництво підприємства вдається до необхідних дій.

3. Планове управління - пов'язане з використанням неекстраполятивного прогнозування розвитку, структурного економічного прогнозування, сценаріїв, що безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін та потенційних загроз. Такі прогнози дають фірмі можливість вжити превентивні заходи ще до початку події, завдяки цьому й досягається мінімізація збитків від негативного явища. Якщо за реактивного і, в меншій мірі, активного управління, вживаються переважно оперативні превентивні дії (зниження цін на продукцію, заміна застарілого обладнання, обмеження найму робочої сили тощо), то для планового управління характерним є застосування стратегічних заходів (проникнення у нові сфери бізнесу, зміна виробничої спеціалізації фірми, її суттєва реорганізація).

Слід зазначити, що більшість вітчизняних підприємств, навіть високо динамічних галузей, все ще використовують реактивний тип управління, що пояснюється матеріальною неспроможністю здійснення постійного процесу моніторингу внутрішнього і, особливо, зовнішнього середовища, прогнозування, неосвоєністю методів і прийомів сканування та передбачення розвитку, дефіцитом кваліфікованих кадрів у галузі моніторингу, прогнозування та розробки стратегії, небажанням керівництва впроваджувати прогресивні технології прийняття рішень у своїй компанії.

Актуальним вважаємо дотримання принципів системного підходу в реалізації ефективної системи управління діловою активністю ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в умовах кризи.

До них належать:

- принципи цілеспрямованості та гнучкості системи;
- принцип емерджентності, або «постулат цілісності»;
- принцип структурно-функціональної єдності системи;
- взаємозв'язку та відкритості;
- різноманітності;
- децентралізації;
- принцип нелінійності;
- ієрархічність [24].

Особливої уваги потребує налагодження комплексної системи інформаційного забезпечення процесу управління діловою активністю підприємства. Виходячи з того, що кожна система управління становить сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування [23] на перший план висувуються такі вимоги до інформації, як своєчасність, достатність, об'єктивність та точність.

Створення ефективної схеми інформаційних потоків між керуючою та керованою системою в межах управління діловою активністю підприємства в порядкує керівний вплив одна на одну, використовуючи канали зв'язку

(прямого та зворотного), які сприймають вплив зовнішнього середовища, забезпечуючи таким чином функціонування (працездатність) усієї системи.

У зв'язку з тим, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання спрямована на кінцевого споживача, він також своїми вимогами до продукції та фінансовими можливостями впливає на діяльність підприємства. Ситуація кризи формує наявність таких негативних факторів як зниження споживчого попиту, що викликане падінням купівельної спроможності споживачів, спрямування коштів на заощадження в умовах невизначеності проти розширення запитів.

Також дуже важливо враховувати індивідуальні потреби споживача. Це красиве оформлення пляшки або банки, ціна, стійка піна, колір і відтінок пива, прозорість, аромат і смак тощо. Тому основними напрямками наукових досліджень і розвитку пивоварної галузі є [68]:

1. Одержання нових полімерних матеріалів, удосконалення упаковки пива.
2. Досягнення великої стабільності пива по: піні, кольору, прозорості, смаку, аромату та збереженню в ньому біологічно активних речовин.
3. Психофізіологічний взаємозв'язок пива з іншими харчовими продуктами.
4. Встановлення хімічного складу та фізіології рослин відносно до технологічних і якісних показників пива. Селекція і генна інженерія нових високоврожайних видів і сортів зернових культур, стійких до різних хвороб і шкідників, а також адаптованих до глобального потепління.
5. Дослідження і розробка систем раціональної переробки відходів виробництва солоду і пива, враховуючи охорону навколишнього середовища.
6. Інтенсифікація технологічних процесів виготовлення суслу з високою концентрацією, застосування підвищених норм внесення дріжджів.
7. Розробка ефективного ресурсо- та енергозберігаючого безперервного оцукрювання і бродіння сусла з іммобілізацією ферментних препаратів і дріжджів на екологічно чистих носіях.

8. Удосконалення систем використання сонячної енергії при виробництві солоду і пива, біологічної очистки стічних вод з одержанням біогазу і активного мулу.

9. Застосування в пивоварінні мембранної технології при фільтруванні суслу і пива.

10. Інтенсифікація технологічних процесів на основі нових розробок і впровадження прогресивних ресурсо- та енергозберігаючих технологій, високоефективного устаткування, повної механізації, автоматизації і комп'ютеризації всіх основних і допоміжних технологічних процесів.

У сьогоденнішніх умовах значно підвищується відповідальність за стан навколишнього природного середовища, що зумовлює потребу включення екологічних програм в політику підприємства.

При формуванні екологічної політики ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» необхідно проводити аналіз його діяльності і розробку заходів за такими пунктами:

1. Вплив компанії на навколишнє середовище постійно контролюється, документується та аналізується. Можливі вдосконалення реалізуються з використанням найбільш досконалих технологій, беручи до уваги екологічні аспекти.

2. Використання найсучаснішого обладнання дозволяє мінімізувати шкідливі викиди в навколишнє природне середовище.

3. Впливи на навколишнє середовище, які спричинені впровадженням нових видів діяльності, продуктів та процесів, завжди оцінюються наперед та зводяться до мінімуму.

4. Планування використання тари та упаковки ґрунтується на принципі зменшення утворення відходів, впровадження пакувальних матеріалів, які піддаються переробці.

5. Ефективна корпоративна охорона навколишнього середовища може здійснюватися лише за умови активної участі всіх працівників підприємства.

Виховання екологічної свідомості шляхом забезпечення довідкової інформації, інструкціями та навчальними матеріалами.

6. Підбір технологічного обладнання та складання апаратурно-технологічних схем з врахуванням сучасних екологічних вимог.

Контроль ділової активності слід розглядати як окрему підсистему, яка органічно та взаємопов'язано повинна діяти в межах всієї системи менеджменту фінансового стану підприємства. Тільки тоді за допомогою такого важеля, як рівень ділової активності, можливо підвищити кінцеву ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [66]. В умовах кризи способом контролю ділової активності можуть виступати ключові показники ефективності (KPI) та система збалансованих показників.

Забезпечення постійно діючої підсистеми фінансового моніторингу ділової активності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» сприятиме своєчасному виявленню відхилень фактичних результатів фінансово-господарської діяльності підприємств від очікуваних, ідентифікації причин, що призвели до невідповідностей. Фінансовий моніторинг створює базу для розробки пропозицій з відповідного коригування окремих напрямів діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності [84].

Проведення фінансового моніторингу ділової активності на підприємстві дозволить виявити ймовірність настання кризової ситуації ще до її виникнення, розробити можливі методи її уникнення або зниження негативного впливу на підприємство в цілому» [67].

План превентивних антикризових заходів містить перелік дій, спрямованих на недопущення розвитку і появи у майбутньому кризових ситуацій. Основну увагу на цьому етапі слід приділити створенню і вдосконаленню механізму антикризового управління. Останнє передбачає впровадження заходів щодо зміни організаційно-правової форми функціонування, організаційної та виробничої структури, організаційної культури, загально корпоративної нормативної документації, мотиваційної політики тощо.



Важливим антикризовим заходом стратегічного характеру для підприємства має бути редизайн організаційної структури. При цьому, наголос слід робити на:

1. раціоналізації загальної структури компанії, оптимізації чисельності та освітньо-кваліфікаційного рівня працюючих;
2. матеріальному та кадровому підсиленні планово-економічного, відділів маркетингу, збуту з метою активізації зусиль щодо створення та просування на ринку конкурентоспроможної продукції;
3. розробці і впровадженні прогресивної організаційної культури, спрямованої на постійний розвиток підприємства;
4. впорядкуванні внутрішньо фірмової нормативно-розпорядчої документації що визначає перелік завдань, права та обов'язки підрозділів тощо.

Передумовою ефективного здійснення господарської діяльності має бути створення та постійне підтримання високоліквідного та прибуткового резерву активів, необхідного для мінімізації негативного впливу сезонного характеру бізнес-процесів в пивоварній галузі.

### 3.2 Побудова прогнозних показників Балансу та Звіту про фінансові результати підприємства

В умовах наростання в Україні економічної кризи вітчизняні підприємства потребують відповідних методик та інструментів антикризового управління, тобто системи, яка має комплексний характер, націлена на оперативне виявлення ознак кризи в майбутньому. Одним із основних напрямків такого управління підприємством вважається прогнозування фінансової звітності підприємства, що за сучасних умов господарювання відіграє важливу роль.

Фінансове прогнозування ділової активності припускає розробку альтернативних фінансових показників і параметрів, використання яких при

тенденціях зміни ситуації, що намітилися (але наперед прогнозованих), на ринку дозволяє визначити один з варіантів розвитку фінансового положення підприємства [69].

Розробка прогнозних фінансових звітів – це складний процес фінансового прогнозування, що має включати в себе, як ми вважаємо, складання таких бюджетів та фінансових звітів: бюджетів поточної діяльності; грошового бюджету; прогнозних фінансових звітів.

На першому етапі здійснюється прогнозування ключового фінансового показника – доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Прогноз виручки лягає в основу проєктованих розрахунків статей звіту про фінансові результати та балансу підприємства.

На другому етапі готується проєктний звіт про фінансові результати. Необхідно визначити розрахункову суму нерозподіленого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства і в майбутньому слугуватиме джерелом реінвестування у виробництво, так як спрямовується на покриття прогнозних фінансових потреб у ресурсах.

Методика визначення кожної окремо взятої статті звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до основи складання прогнозу – відповідно відсотку росту (зменшення) обсягу реалізації продукції (методика «відсотка від реалізації»), або автономно.

У проєктованому балансі доповнення до нерозподілених прибутків збільшує або зменшує величину власного капіталу. Прогноз саме цього показника здійснюється в межах третього етапу фінансового прогнозування. Статті, які входять до складу власного капіталу також можуть прогнозуватися із врахуванням майбутньої зміни обсягів реалізації або автономно. Враховуючи те, що різні статті в активі та пасиві балансу можуть змінюватися в процесі прогнозування по-різному, проєктований баланс практично завжди виявляється незбалансованим за сумою. Виникає показник «Додатково необхідні фонди».

Коли прогноз пасиву перевищує прогноз активу додатково необхідні фонди набувають від'ємного значення. На наступному кроці в проєктованому

балансі збільшують одну або декілька статей оборотних (рідше необоротних) активів. Зазвичай коригують сумму за статтею грошових коштів та їх еквівалентів.

Регуляторними називають статті, які використовуються для балансування (збільшуються внаслідок утворення ДНФ). Прогнозування кожної з них робиться індивідуально, т. я. прямо не залежить від прогнозу обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Генеральною задачею стратегічного аналізу виступає окреслення оптимального рішення щодо утворення ДНФ за певних значень статей проектованої фінансової звітності.

Методи прогнозування статей проектованої звітності застосовують формалізовані або інтуїтивні підходи, різняться точністю і формою представлення результатів, рівнем трудомісткості операцій і інформаційною базою вхідних даних.

Для використання методу «відсотка від реалізації» проаналізуємо зміни показника чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2012-2019 роки (рис. 3.1).

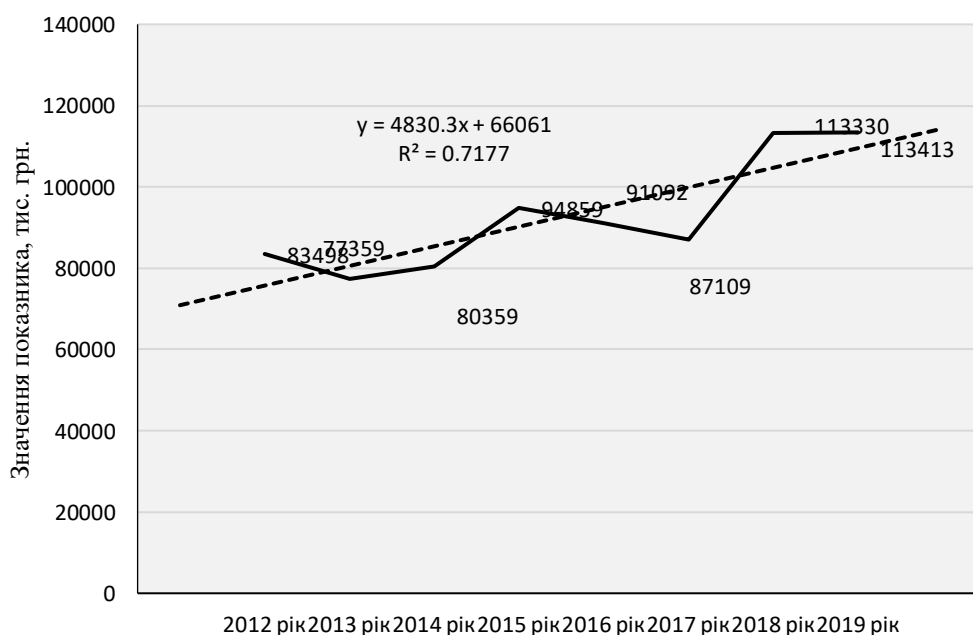


Рисунок 3.1 – Тенденція (лінійний тренд) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2012-2019 роки

Як видно на рисунку зазначений показник за 2012-2019 роки виявив лінійну динаміку росту, яка була порушена:

- показник 2013 року проти 2012 року зменшився на 6139,0 тис. грн., або на 7,35 %;
- виручка 2016 року порівняно з показником 2015 року скоротилася на 3767,0 тис. грн., або на 3,97 %;
- зменшення показника 2017 року проти показника 2016 року склало 3983,0 тис. грн., або 4,37 %.

Приріст відмічаємо на межі:

- 2014 рік проти 2013 року – 3000,0 тис. грн., або 3,88 %;
- 2015 рік проти 2014 року – 14500,0 тис. грн., або 18,04 %;
- 2018 рік проти 2017 року – 26221,0 тис. грн., або 30,10 %;
- 2019 рік проти 2018 року – 83,0 тис. грн., або 0,07 %.

В основу екстраполяції на наступний візьмемо збільшення виручки від реалізації, яке було розраховано методом середньої арифметичної простої – 5,2 %.

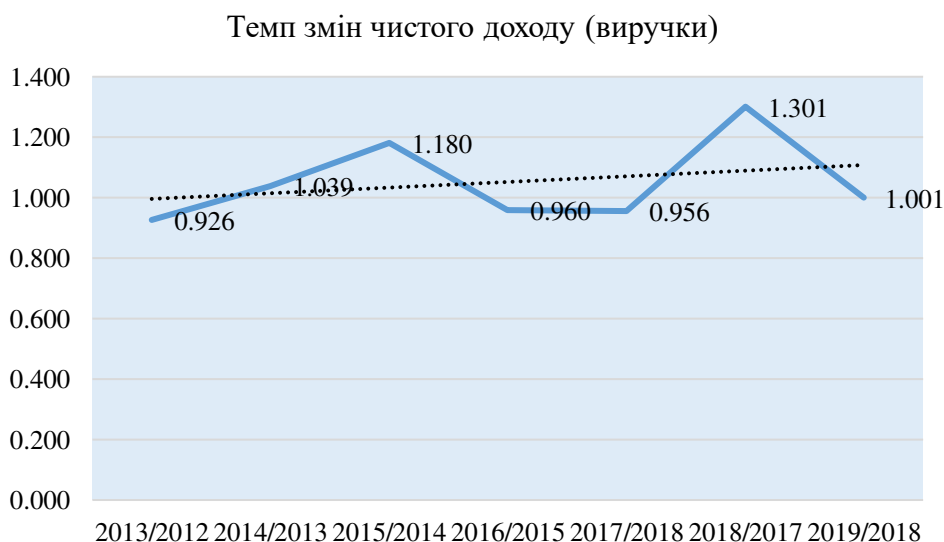


Рисунок 3.2 – Динаміка темпів змін чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2012-2019 роки

Побудуємо прогнозований звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на 2020 рік (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогнозований звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на 2020 рік, тис. грн.

Статті	Код рядка	2019 рік	Прогноз	2020 рік
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	113413	1,052	119310
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	83616	1,052	87964
3. Валовий:				
- прибуток	2090	29797		31346
- збиток	2095			
4. Інші операційні доходи	2120	1443	1,052	1518
5. Адміністративні витрати	2130	7938	До 7 % від виручки	8352
6. Витрати на збут	2150	18723	1,052	19697
7. Інші операційні витрати	2180	3767	1,052	3963
8. Фінансовий результат від операційної діяльності:				
- прибуток	2190	812		853
- збиток	2195			
9. Інші фінансові доходи	2220			
10. Інші доходи	2240			
11. Фінансові витрати	2250	162	1,5	243
12. Інші витрати	2270	436	1,2	523,2
13. Фінансовий результат до оподаткування:				
- прибуток	2290	243		87
- збиток	2295			
14. Витрати (дохід) від податку на прибуток	2300	147		16
15. Чистий фінансовий результат:				
- прибуток	2350	96		71
- збиток	2355			

Автоматично утворені статті звіту про фінансові результати ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» були відкориговані на індекс збільшення чистої виручки, регульовані – взяті на рівні попереднього року, адміністративні витрати прогнозується збільшити до 7 % виручки від реалізації (очікуване підвищення мінімальної заробітної плати та скорочення адміністративного

персоналу), витрати на збут в зв'язку з підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали збільшено на 5,2 %. Фінансові витрати екстрапольовано на середній темп росту фінансових витрат підприємства (збільшено на 50 %), інші витрати за трендом збільшено на 20 %. Результатом прогнозування стало отримання показника чистого фінансового результату – прибутку в розмірі 71 тис. грн.

Прогнозований звіт про фінансові результати є основою для складання балансу на майбутні періоди.

Якщо при проектуванні звіту про фінансові результати аналітиком був використаний метод відсотку від продажу, то цей метод доцільно застосовувати і при побудові балансу, тобто при зростанні обсягів реалізації та ефективному використанні ресурсів пропорційно повинна зростати і сума за статтями балансу: запаси; дебіторська заборгованість (товарна, розрахункова, інша); кредиторська заборгованість; грошові кошти.

Прогнозований баланс підприємства станом на 31.12.2020 року представлено у таблиці 3.2.

Врахування додаткових умов, а саме: заплановані зміни за показниками: нематеріальні активи, основні засоби, незавершене будівництво; корегування обсягів дебіторської заборгованості на додаткову потребу в коштах від очікуваного подовження терміну інкасації; дозволило розрахувати ДНФ у другому наближенні (корегування обсягів кредиторської заборгованості), на суму 2595,0 тис. грн. Збільшення грошових коштів на суму 300 тис. грн. призвело до обрахунку остаточного прогнозу балансу активів і пасивів ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на 2020 рік в розмірі 50795,0 тис. грн. Зауважимо, що метод підготовки проєктованих фінансових звітів широко використовується компаніями, управління якими побудовано на концепції стратегічного контролінгу.

В деяких випадках доцільно здійснювати прогнозування з допомогою методу регулювання статей, коли прогноз статей проєктованої фінансової звітності складається з врахуванням інформації про майбутні управлінські рішення.

Таблиця 3.2 – Прогнозований баланс ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» станом на 31.12.2020 року, тис. грн.

Статті	Код рядка	На 31.12. 2019 року	прогноз	На 31.12.2020 року				
				1-й прогноз	ДНФ	2-й прогноз	Додаткові умови	Остаточний прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Нематеріальні активи	1000	370	→	370	X	370	0,820	303
2. Основні засоби	1010	18081	→	18081	X	18081	0,900	16273
3. Незавершене будівництво	1015	247	→	247	X	247	1	247
4. Разом за розділом I	1095	18698	→	18698	X	18698	→	16823
5. Запаси	1100	22058	1,052	23205	X	23205	→	23205
6. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	6314	1,052	6642	X	6642	подовжити на 5 днів	8218
7. Дебіторська заборгованість за рахунками	1130-1145	1307	1,052	1375	X	1375	X	1375
8. Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18	1,052	19	X	19	X	19
9. Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	539	1,052	567	X	567	300	867
10. Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів	1170, 1190	288	→	288	X	288	→	288
11. Разом за розділом II	1200	30524	→	32096	X	32096	X	33971
12. Баланс	1300	49222	→	50794	X	50794	X	50795
13. Пайовий капітал	1400	1504	1	1504	X	1504	X	1504
14. Додатковий капітал	1410	2784	1	2784	X	2784	X	2784
15. Резервний капітал	1415	822	1	822	X	822	X	822
16. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25924	→	25924	71	25995	X	25995
17. Разом за розділом I	1495	31034	=	31034	=	31105	=	31105

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
18. Довгострокові кредити банків	1510	0	X	X	X	0	X	0
19. Інші довгострокові зобов'язання	1515	164	1	164	—————>	164	X	164
20. Разом за розділом II	1595	164	=	164	X	164		164
21. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	13239	1,052	13927	X	13927	2595	16523
22. Поточні зобов'язання за розрахунками	1620-1650	2728	1,052	2870	X	2870	—————>	2870
23. Поточні забезпечення	1660	0	1,052	0	X	0	X	0
24. Інші поточні зобов'язання	1690	126	1,052	133	X	133	X	133
25. Разом за розділом IV	1695	18024	=	16930	X	16930	=	19525
26. Баланс	1900	49222	=	48128	=	48199	=	50795
27. ДНФ						2595		



У цьому випадку метод процента від продажу, рівняння регресії або нормативні коефіцієнти застосовуватися не можуть, оскільки призведуть до неадекватності прогнозу.

Стратегічні управлінські рішення можуть кардинально змінити чинну структуру балансу, призвести до тимчасового зменшення прибутковості, якщо є потреба у технічному переобладнанні, науково-дослідних розробках тощо. Прогнозування на основі регулювання статей застосовується тоді, коли адміністрація підприємства приймає суттєві, іноді далеко не оптимальні з фінансового погляду, управлінські рішення, які мають стратегічний характер і можуть виявитися рятівними в умовах подальшої конкурентної боротьби.

Таким чином складання прогнозованої звітності забезпечує керівників підприємства базовим прогнозом, який в умовах фінансово-економічної нестабільності може бути лише короткостроковим.

### 3.3 Шляхи застосування механізмів фінансової стабілізації ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в умовах кризової ситуації

Організація управління фінансово-господарською діяльністю має двоякий характер. З одного боку, вона передбачає побудову структури як сукупності ланок та ієрархічних зв'язків між ними. Структура необхідна для організаційної стабільності управління. З іншого боку, організація управління включає і поточну роботу, пов'язану з розподілом завдань, контролем за їх виконанням, усуненням організаційних неузгодженостей тощо. Це вже процес управління, який характеризує динаміку функціонування систем управління. В організації управління ці дві сторони - структурна та процесуальна - повинні бути узгоджені.

Процес управління значною мірою залежить від структури прийняття та реалізації рішень. Наприклад, якщо в ній збільшується кількість рівнів (ланок), то змінюється і процес управління, збільшується, як правило, число операцій та

робіт, він стає більш тривалим, ускладнюється взаємодія ланок. І, навпаки, скорочення кількості рівнів у структурі підвищує оперативність, зменшує потоки інформації.

Досвід ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» свідчить про те, що, виходячи саме з процесу управління, необхідно визначити конкретні шляхи і засоби вдосконалення структури. Процес і структура управління взаємопов'язані, тому що вони відображають дві сторони одного і того ж явища впливу керуючої системи на керовану. Структура відображає необхідний склад і послідовність операцій при формуванні і здійсненні впливу, порядок діяльності ланок структури і розповсюдження впливу по її зв'язках. Загальний прояв зв'язку полягає в тому, що структура - це правильно сформована основа управління, вона дозволяє найбільш раціонально здійснювати процес управління. З іншого боку, недоліки структури зменшують можливості і ефективність процесу управління. В свою чергу, нераціональна побудова процесу управління може призвести до неповної реалізації можливостей найраціональнішої структури. Структура забезпечує нормальний та ефективний хід процесу управління, який зі своєї сторони стабілізує та підтримує параметри структури. В цьому проявляється їх багатогранний та різноманітний зв'язок [47].

Концепція управлінського процесу стосовно будь - якої організації виникла в межах класичної школи менеджменту. Однак в сучасних умовах господарювання у своєму первісному вигляді вона не забезпечує ефективної діяльності організації, оскільки належно не враховує впливу зовнішнього середовища.

Еволюція систем управління пройшла ряд етапів [47]:

1. Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).
2. Управління на основі екстраполяції (темп змін прискорюється, але майбутню ситуацію ще можна передбачити шляхом екстраполяції).
3. Управління на основі передбачення змін (темп змін швидкий, виникають несподівані явища, однак ще можливо передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них).

4. Управління на основі гнучких термінових рішень (нові ситуації та завдання виникають так стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити).

В американській економіці на межі 80-х років почалася так звана «тиха управлінська революція». Виявивши неспроможність своїх менеджерів справитися з наростаючими труднощами у зовнішньому середовищі, американські корпорації стикнулися з кризою керованості своїх господарських систем. Пошуки виходу з неї здійснювалися не лише на шляхах перебудови та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, але й головним чином за рахунок переходу до нової управлінської парадигми, під якою розуміють нову систему поглядів у менеджменті. Суть нової парадигми полягає у певному відході від управлінського раціоналізму, від традиційного переконання, що успіх підприємства визначається перш за все раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат за рахунок виявлення внутрішніх виробничих резервів, підвищенням продуктивності праці та ефективності використання всіх видів ресурсів. При такому традиційному підході підприємство розглядається як замкнута система, його цілі і завдання вважаються заданими і залишаються, як і інші умови діяльності, досить стабільними протягом тривалого часу. Нова парадигма заснована на системному та ситуаційному підходах до управління.

Організація розглядається при цьому як відкрита система, головні передумови успіху діяльності підприємства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» шукаються не всередині, а поза нею, тобто успіх пов'язується з тим, наскільки вдало вона пристосовується до свого зовнішнього оточення: економічного, науково - технічного, соціально - політичного тощо.

Чи зуміє підприємство вчасно розпізнати загрози для свого існування, чи буде стійким до непередбачених змін ринкового середовища, чи не втратить можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, чи зможе отримати максимум вигоди з цих можливостей - ось головні критерії ефективності всієї системи фінансового управління, відносно яких внутрішня раціональність організації виробництва та управління (при всій її важливості) все ж відходить на другий план. З такого мислення логічно випливає ситуаційний підхід до

управління, згідно з яким вся побудова системи фінансового управління підприємства є відповідною на різні за своєю природою впливи з боку зовнішнього середовища та деяких інших характеристик, зокрема технології виробництва та якості людських ресурсів. Цілком зрозуміло, що в таких умовах весь процес управління наповнюється новим змістом. В міру ускладнення середовища підприємства, технологій, на яких базується його діяльність, наростання різноманітності та розвитку його цілей, зміни управлінської культури, воно все більше відходить від ідеалів управлінського раціоналізму і повинно, в першу чергу, піклуватися про гнучкість та адаптивність своїх внутріфірмових систем. Відповідно до цього змінюється тип структури управління (в бік децентралізації). Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем та вироблення нових рішень більше, ніж до контролю вже прийнятих. Маневр у розподілі ресурсів ціниться вище, ніж пунктуальність у їх використанні, а керівники - творці виявляються потрібнішими від технократів.

Підприємство, що агресивно діє у своєму середовищі, є новаторським у науково - технічному відношенні, орієнтованим на якість, а не на кількість продукції, все більшою мірою залежить від персоналу. Тому наступна важлива риса нової парадигми - це концепція підприємства як соціальної системи. Не лише характер стратегій, тип організаційних структур, процедур планування і контролю, але й стиль керівництва, кваліфікація персоналу, його поведінка, реакція на нововведення та зміни повинні постійно аналізуватися і вдосконалюватися при формуванні системи управління. У межах нової парадигми особливо важливого значення набувають фактори організаційної культури (цінності організації, індивідуальні та групові норми поведінки, типи взаємодії тощо). Формування нової системи поглядів на процес управління акумулюється в стратегічному менеджменті, який є найсучаснішою модифікацією корпоративного управління [46].

Отже, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують підприємство в суспільстві (державі, світі), до яких воно мусить пристосовуватися.

Зовнішнє оточення підприємства дедалі більше стає джерелом проблем для сучасних менеджерів. Власне, керівники вищих і певною мірою середніх рівнів найважливіших для суспільства організацій (ділових, освітніх, державних) під впливом різноманітних подій у світі і державі змушені зосереджувати свою увагу на середовищі, що швидко змінюється, враховувати його вплив на внутрішню будову і розвиток організації. Зубожіння більшості населення, протистояння законодавчої і виконавчої влади, часті зміни уряду, велика кількість і слабкість політичних партій, незавершена суперечлива приватизація, залежність від інших країн в енергоносіях, поглиблення економічної кризи, вкрай несприятлива екологія, великий рівень безробіття, значна тіньова економіка, знецінення моральних якостей — все це надзвичайно ускладнює політичний та бізнесовий менеджмент.

Зовнішнє середовище - надзвичайно складний об'єкт. Середовище є не тільки джерелом створення політичних і бізнесових організацій, а й вирішальним фактором подальшого розвитку цих інституцій. Зміни, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, змушують змінюватись і організації. Політичні партії, зокрема, змінюють свої політичні лозунги, своїх лідерів, уточнюють свої програми, вишукують нові форми роботи в масах, утворюють політичні блоки, коаліції, модернізують організаційну структуру тощо. Організації припиняють випуск старої продукції і освоюють виготовлення нової, шукають нових споживачів на ринку, використовують нові технологічні процеси, діляться на дрібніші організації, або ж, навпаки, зливаються з іншими, виходять на ринки інших країн чи припиняють діяльність на них.

У будь – який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально – економічна система розвивається не

циклічно, що змінюється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюється людина, її потреби та інтереси [47].

Управління соціально – економічною системою до певної міри повинно бути завжди антикризовим.

Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи по зниженню негативних наслідків кризи і використання факторів для подальшого розвитку підприємства [29].

Дослідивши фінансово – господарську діяльність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», ми можемо сказати, що підприємство знаходиться у нестійкому фінансовому стані. Здійснимо оцінку ймовірності банкрутства за результатами обрахунку універсальної дискримінантної функції (табл. 3.3).

Прогнозування банкрутства за допомогою універсальної дискримінантної функції (УДФ) здійснюється згідно з математичною моделлю ймовірності банкрутства підприємства і розраховується на основі інтегрального показника рівня загрози банкрутства [85]:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 , \quad (3.1)$$

де  $X_1$  – відношення Cash-flow операційного, інвестиційного, фінансового до суми зобов'язань підприємства;

$X_2$  – відношення валюти балансу до суми зобов'язань підприємства;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до валюти балансу;

$X_4$  – відношення чистого прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг;

$X_5$  – відношення вартості виробничих запасів до виручки від реалізації товарів;

$X_6$  – відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до валюти балансу.

Інтерпретація отриманого значення  $Z$ -показника наступна:  $Z > 2$  – Підприємство є фінансово стійким, йому не загрожує банкрутство;  $1 < Z < 2$  – Фінансова рівновага підприємства порушена, але за умови переходу на

антикризове управління банкрутство йому не загрожує;  $0 < Z < 1$  – Підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів.  $Z < 0$  – Підприємство є напівбанкрутом.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку ймовірності банкрутства ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на основі універсальної дискримінантної функції за 2017-2019 роки

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+;-) показника	
				2018 року порівняно з 2017 роком	2019 року порівняно з 2018 роком
1	2	3	4	5	6
1. Відношення чистого грошового потоку до зобов'язань (X1)	0,002	-0,003	0,019	-0,005	0,023
2. Відношення валюти балансу до зобов'язань (X2)	3,964	3,133	2,750	-0,832	-0,382
3. Відношення прибутку до валюти балансу (X3)	0,008	0,003	0,002	-0,005	-0,001
4. Відношення прибутку до виручки від реалізації (X4)	0,004	0,001	0,001	-0,003	0,000
5. Відношення виробничих запасів до виручки від реалізації (X5)	0,298	0,251	0,260	-0,047	0,009
6. Оборотність капіталу (X6)	2,099	2,483	2,329	0,384	-0,154
7. Z-показник універсальної дискримінантної функції	0,721	0,607	0,584	-0,114	-0,023

Результати розрахунків доводять, що підприємство знаходиться в критичному стані та потребує фінансового оздоровлення. Інакше в перспективі ймовірність банкрутства може стати реальністю. Також відмічаємо тенденцію до погіршення значення Z-показника. Його спадну динаміку.

Фінансова стабілізація підприємства в умовах кризової ситуації послідовно здійснюється за такими основними етапами (рис.3.3) [29]:

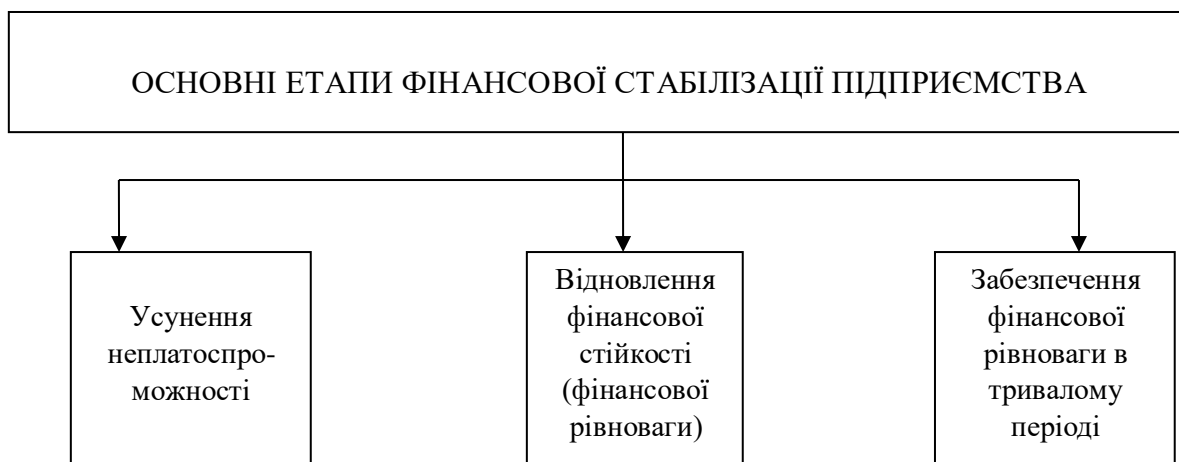


Рисунок 3.3 – Основні етапи фінансової стабілізації підприємства при загрозі банкрутства [розроблено автором]

1. Усунення неплатоспроможності. Найголовнішим завданням в системі заходів фінансової стабілізації підприємства є відновлення здатності до здійснення платежів за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями з тим, щоб попередити виникнення процедури банкрутства.

2. Відновлення фінансової стійкості. Хоча неплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок здійснення низки аварійних фінансових операцій, причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства. Це дозволить усунути загрозу банкрутства не тільки в короткому, але й у більш тривалому проміжку часу.

3. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Повна фінансова стабілізація досягається тільки тоді, коли підприємство забезпечило тривалу фінансову рівновагу в процесі свого майбутнього економічного розвитку, тобто створило передумови стабільного зниження вартості капіталу і постійного зростання своєї ринкової вартості, що використовується. Ця задача



вимагає прискорення темпів економічного розвитку на основі внесення певних коректив в окремі параметри фінансової стратегії підприємства. Скоректована з урахуванням несприятливих факторів фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи стійкого зростання його операційної діяльності при одночасній нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому періоді.

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню механізмів фінансової стабілізації [14]. Це пов'язано з тим, що успішне використання цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й значною мірою позбавити підприємство залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято поділяти на оперативний, тактичний і стратегічний (табл.3.4). [29]

Таблиця 3.4 – Основні механізми фінансової стабілізації підприємства, що відповідають основним етапам її здійснення [29, с. 325]

Етапи фінансової стабілізації	Механізми фінансової стабілізації		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
1	2	3	4
1. Усунення неплатоспроможності	Система заходів, заснована на використанні принципу «відсікання зайвого»	-	-
2. Відновлення фінансової стійкості	-	Система заходів, заснована на використанні моделей фінансової рівноваги	-
3. Зміна фінансової стратегії з метою прискорення	-	-	Система заходів, заснована на використанні моделей фінансової підтримки прискореного зростання

Оперативний механізм фінансової стабілізації підприємства являє собою систему заходів, спрямовану, з одного боку, на зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань, а з іншого - на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання. Принцип "відсікання зайвого", що лежить в основі цього механізму, визначає необхідність скорочення розмірів як поточних потреб (що викликають відповідні фінансові зобов'язання), так і окремих ліквідних активів (з метою їхнього термінового переведення в грошову форму).

У практиці фінансового менеджменту вищеперераховані механізми фінансової стабілізації поділяються іноді на «захисні» і «наступальні» (рис. 3.4).

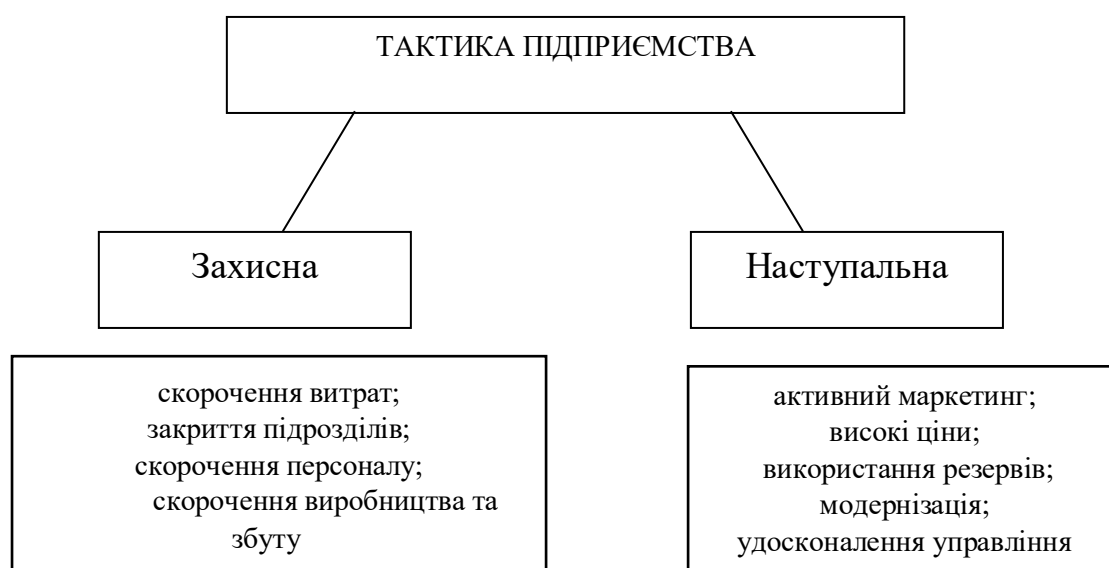


Рисунок 3.4 – Тактика підприємства в кризових умовах [29]

Зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства досягається за рахунок наступних основних заходів: а) скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт і т.п.); б) скорочення рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів; зниження обсягу виробництва продукції, що не користується попитом, з відповідним скороченням необхідного обсягу фінансових ресурсів і т.п.); в) продовження термінів кредиторської заборгованості по товарних операціях (одержуваному комерційному кредиту); г) пролонгації

короткострокових банківських кредитів; д) відстрочки виплати нарахованих дивідендів, відсотків на паї й інші.

Збільшення суми грошових активів у поточному періоді досягається за рахунок наступних основних заходів: а) ліквідації портфеля короткострокових фінансових вкладень; б) реалізації окремих високо ліквідних грошових і фондкових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень; в) рефінансування дебіторської заборгованості (з використанням усіх форм цього рефінансування) з метою зменшення загального її розміру; г) прискорення обороту дебіторської заборгованості, особливо по товарних операціях за рахунок скорочення термінів наданого комерційного і споживчого кредиту; д) нормалізації розміру поточних запасів товарно - матеріальних цінностей; е) скорочення розміру страхових і сезонних запасів товарно - матеріальних цінностей та інших.

Ціль цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо усунута поточна неплатоспроможність, тобто значення коефіцієнта абсолютної платоспроможності перевищило одиницю. Це означає, що загроза банкрутства в поточному періоді ліквідована, хоча і носить, як правило, відкладений характер.

Тактичний механізм фінансової стабілізації є системою заходів, що засновані на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. Фінансова рівновага підприємства забезпечується за умов, що обсяг позитивного грошового потоку з усіх видів господарської діяльності (виробничої, інвестиційної, фінансової) в певному періоді, що дорівнює запланованому обсягу негативного грошового потоку. Позитивний грошовий потік, приріст власних фінансових ресурсів з усіх видів господарської діяльності розраховується за формулою: [48]

$$\text{ДПП} = \text{ЧПП}_p + \text{АТ} + \text{ДАК} + \text{СФРП}, \quad (3.2)$$

де ДПП — сума запланованого позитивного грошового потоку з усіх видів господарської діяльності;

ЧППр — сума чистого прибутку, що спрямовується на виробничий розвиток;

АТ — сума амортизаційних відрахувань;

ДАК — приріст акціонерного капіталу (при додатковій емісії акцій);

СФРП — приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел (зниження розміру чистого робочого капіталу і т. ін.).

Негативний грошовий потік, необхідний обсяг інвестицій, розраховується за формулою: [48]

$$ДПо = ДВА + ДЧРК, \quad (3.3)$$

де ДПо — сума запланованого негативного грошового потоку;

ДВА — запланована сума приросту позаоборотних активів (основних фондів, довгострокових фінансових вкладень, нематеріальних активів). За своєю економічною суттю ця сума є обсягом запланованих інвестицій в ці активи, який зменшено на суму реалізації частини цього майна по залишковій вартості; ДЧРК — приріст суми чистого робочого капіталу (оборотних активів за мінусом поточних зобов'язань). За своєю економічною суттю ця сума є обсягом запланованих інвестицій в приріст оборотних активів.

Принципова модель фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі має вигляд: [48]

$$ДПП = ДПО \quad (3.4)$$

$$ЧППр + АО + ДАК + СФРП = ДВА + ДЧРК \quad (3.5)$$

З урахуванням можливих обсягів генерації та втрачання фінансових ресурсів модель фінансової рівноваги може бути виражена в наступному вигляді (табл. 3.4): [48]

Таблиця 3.5 – Модель фінансової рівноваги [48]

Рівень споживання додаткових фінансових ресурсів у процесі розвитку	Рівень генерації власних фінансових ресурсів (позитивного грошового потоку)		
	Низький	Середній	Високий
Низький	A 1	A 2	A 3 Зона підвищення фінансової стійкості
Середній	A 4	A 5	A 6
Високий	A 7 Зона зниження фінансової стійкості	A 8	A 9

З наведеної моделі видно, що лінія фінансової рівноваги підприємства проходить через поля A1; A5 і A9. Ці поля називаються «полями фінансової рівноваги», оскільки в них обсяг споживання додаткових фінансових коштів (що інвестуються в приріст необоротних активів і робочого капіталу) практично відповідає обсягу власних фінансових ресурсів, що генеруються. Іншими словами, в цих полях економічний розвиток підприємства забезпечується на принципах самофінансування. Для підприємств, що не стикаються із загрозою банкрутства, така фінансова модель розвитку представляється найоптимальнішою.

В умовах кризового розвитку відновлення фінансової стійкості можливе лише при знаходженні підприємства в полях A2; A3; A6 (при цьому найвищі темпи такого відновлення будуть у полі A3). У всіх цих полях обсяг генерації власних фінансових ресурсів перевищує обсяг додаткового їх споживання, що дозволяє підприємству знизити питому вагу позикового капіталу, що використовується.

Що стосується полів A4, A7 та A8, то тривале знаходження в них сприятиме подальшому поглибленню кризового стану підприємства (особливо в полі A7), оскільки в цьому випадку його економічний розвиток

супроводитиметься подальшим зростанням питомої ваги позикового капіталу, а відповідно і зниженням фінансової стійкості.

Механізм використання моделей фінансової рівноваги, спрямований на відновлення фінансової стійкості підприємства в умовах його кризового розвитку, пов'язаний зі збільшенням обсягу позитивного грошового потоку при скороченні обсягу споживання додаткових фінансових ресурсів (тобто із зниженням інвестиційної активності) [14].

Збільшення обсягу позитивного грошового потоку в майбутньому періоді досягається за рахунок наступних заходів: а) зростання суми чистого доходу підприємства за рахунок проведення ефективної цінової політики; б) здійснення ефективної податкової політики, яку направлено на зростання суми чистого прибутку підприємства; в) здійснення дивідендної політики, яка є адекватною кризовому розвитку підприємства, з метою збільшення суми чистого прибутку, що направляється на виробничий розвиток; г) здійснення прискореної амортизації активної частини основних виробничих фондів з метою збільшення розміру амортизаційного фонду; д) своєчасної реалізації майна, що вибуває у зв'язку зі зносом або невикористанням; е) здійснення ефективної емісійної політики при збільшенні суми власного капіталу за рахунок додаткового випуску акцій тощо.

Зниження обсягу споживання інвестиційних ресурсів в майбутньому періоді досягається за рахунок наступних основних заходів: а) відмови від початку реалізації реальних інвестиційних проектів, що не забезпечують швидкий зворотний чистий грошовий потік (тобто з високим періодом реалізації та окупності); б) залучення до використання необхідних видів основних виробничих фондів та нематеріальних активів на умовах лізингу; в) тимчасового припинення формування портфеля довгострокових фінансових вкладень за рахунок придбання нових фондових і грошових інструментів; г) зниження нормативу оборотних активів за рахунок прискорення їх обороту тощо.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо підприємство вийшло на цільові показники фінансової структури капіталу, що забезпечують його високу фінансову стійкість.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації є системою заходів, що заснована на використанні моделей фінансової підтримки прискореного економічного зростання підприємства. Ця система заходів визначає необхідність перегляду окремих напрямів фінансової стратегії підприємства.

Модель прискореного економічного зростання базується на збільшенні темпів приросту обсягу реалізації продукції в майбутньому періоді. Відповідно модель фінансової підтримки прискореного економічного зростання вимагає забезпечення відповідних пропорцій фінансового розвитку.

Принципова модель фінансової підтримки прискореного економічного зростання підприємства, що найбільш часто використовується в практиці антикризового управління, має наступний вигляд [48]:

$$\text{ЧППр/ВК} = \text{ЧП/ОП} \times \text{ЧППр/ЧП} \times \text{ОП/А} \times \text{А/ВК}, \quad (3.5)$$

де ОП - обсяг продажу продукції у відповідному звітному періоді;

ЧППр/ВК - чиста рентабельність власного капіталу з урахуванням дивідендних виплат;

ЧП - запланована загальна сума чистого прибутку;

ЧППр - запланована сума чистого прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва;

А - середня сума активів, що використовуються в запланованому періоді;

ВК - середня сума власного капіталу, що використовується в запланованому періоді.

Зміст наведеної моделі показує, що темп економічного зростання підприємства, що намічений в плановому періоді, вимагає фінансової підтримки за чотирма основними параметрами [48]:

а) зростання рівня рентабельності продажу ЧП/ОП. Таке зростання може бути забезпечене ефективною ціновою політикою, використанням ефекту операційного левериджу, здійсненням ефективної податкової політики та іншими умовами.

Дія операційного важеля виявляється в тому, що будь - яка зміна виручки від реалізації завжди породжує більш сильну зміну прибутку. А в практичних розрахунках для визначення сили дії операційного важеля застосовують відношення валової маржі до прибутку на певний момент часу.

Податкова політика — складова частина фінансової стратегії підприємства, що полягає у виборі найефективнішого варіанту сплати податкових платежів при альтернативних варіантах господарської діяльності.

б) зростання частки чистого прибутку, що спрямовується на виробничий розвиток ЧППр/ЧП. Це зростання може бути забезпечене шляхом здійснення певної дивідендної політики;

Метою дивідендної політики є оптимізація пропорцій між поточними виплатами дивідендів і забезпеченням зростання ринкової вартості акцій в майбутньому періоді за рахунок капіталізації прибутку.

в) прискорення оборотності активів ОП/А. Таке прискорення може бути забезпечено за рахунок оптимізації співвідношення позаоборотних та оборотних активів (зі збільшенням питомої ваги останніх), а також прискорення обороту окремих елементів оборотних активів (у першу чергу, запасів товаро-матеріальних цінностей та дебіторської заборгованості). Прискорення оборотності активів знижує відносну потребу в них;

г) використання ефекту фінансового левериджу А/ВК. Якщо коефіцієнт фінансового левериджу ще не досяг свого оптимального значення, то ефект фінансового левериджу може бути підвищений (у межах безпечного рівня фінансової стійкості підприємства). Коефіцієнт показує, в скільки разів чиста рентабельність власного капіталу при використанні кредиту виявляється більше, ніж чиста рентабельність власного капіталу у варіанті самофінансування.



З урахуванням темпу економічного зростання, що задається, вносяться відповідні корективи у фінансову стратегію та цільові фінансові показники підприємства з її напрямів, що розглядалися вище.

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо в результаті прискорення темпів економічного розвитку підприємства забезпечується відповідне зростання його ринкової вартості.

Таким чином, розглянуті методи антикризового управління свідчать про широкий діапазон можливостей фінансової стабілізації підприємства за рахунок використання її внутрішніх механізмів. Великий набір інструментів свідчить про те, що немає жодного універсального методу. Якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своїх цілей або якщо за наслідками діагностики був зроблений висновок про безперспективність спроби виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство має нагоду вдаватися до зовнішньої допомоги, яка приймає форму його санації.

Отже, однією з ключових цілей є вибір необхідної та достатньої інформаційної бази для ухвалення раціонального рішення про здійснення оздоровчих заходів взагалі та санації, зокрема.

### Висновки за розділом 3

Кризові явища, характерні сучасному етапу розвитку економіки України, спричинені дією цілої низки екзогенних факторів, серед яких можна виділити політичні, правові та зовнішньо економічні. Харчова галузь, а саме пивоваріння потерпають від погіршення соціально-економічної ситуації в країні, зниження купівельної спроможності населення, нестабільної політичної ситуації, яка впливає на розвиток пивоварного бізнесу. Негативний вплив робить і постійне підвищення акцизу на пиво. Падіння рівня ділової активності українських

підприємств пов'язано, насамперед, з пандемією та обмеженнями, що звужують фінансові можливості підприємств.

Отже, управління діловою активністю ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в кризовий період вимагає узгодження різних підходів до розвитку операційної діяльності та удосконалення управління діловими операціями. На перший план виходять стратегії підтримки та захисту. Розвиток пивоварної промисловості повинен характеризуватися високою науковістю, ресурсо- та енергозбереженням, екологічністю, зниженням собівартості пива та підвищенням його якісних показників.

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на етапі вживання превентивних антикризових заходів слід приділити увагу створенню і вдосконаленню механізму антикризового управління.

Прогнозування в умовах підвищеного ризику та невизначеності слід здійснювати в короткостроковому форматі. Розробка прогнозних показників Звіту про фінансові результати та Балансу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» дозволяє стверджувати, що підприємство, яке знаходиться в нестійкому фінансовому стані має резерви щодо його покращення. Так, здійснений трендовий аналіз показав, що можливим є незначне підвищення виручки від реалізації, нарощення капіталу та збереження прибутковості. Про значне підвищення рівня ділової активності не йдеться, але задовільний рівень з уникненням зсуву до критичного підприємство може зберегти.

Доцільним в окреслених умовах є запровадження механізмів фінансової стабілізації ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в умовах кризової ситуації. Необхідним є недопущення неплатоспроможності (товариство має критичний рівень покриття, зниження абсолютної та уточненої ліквідності), забезпечення фінансової стійкості та призупинення її падіння, забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді (балансові рівняння не дотримуються, так звані «золоті правила» не виконуються). Запровадження тактичного механізму фінансової стабілізації ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є можливим за рахунок використання її внутрішніх механізмів та опрацювання резервів.

## ВИСНОВКИ

Теоретичне узагальнення наукового доробку з питань визначення економічної сутності поняття «ділова активність підприємства» та опрацювання теоретико-прикладних засад формування системи управління діловою активністю суб'єктів господарювання реального сектору економіки України дозволило вирішити наукове завдання дипломної роботи, яке полягає в обґрунтуванні науково-методичних засад управління діловою активністю підприємства та визначенні шляхів підвищення його ефективності в кризових господарювання. Це дозволило отримати наступні висновки та окреслити ряд прикладних пропозицій.

1. Результатом монографічного аналізу тлумачення економічної сутності поняття «ділова активність підприємства» в наукових першоджерелах є формулювання власного бачення цієї багатокритеріальної та комплексної категорії. А саме, виділено чотири наукових підходи: комерційний, виробничий, фінансовий та змішаний в межах реалізації теоретичного та практичного базових напрямів дослідження. Враховуючи те, що ділова активність підприємств за сучасних над складних умов господарювання є інтегральною характеристикою підприємства стосовно його відповідності об'єктивним економічним умовам, що склалися в певний момент часу, ділову активність можна визначити як мотивований на макро- і макрорівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому.

2. В сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до управління діловою активністю підприємства. Управління діловою активністю підприємства, як підсистема управління фінансовим станом виступає

інструментом реалізації фінансів та фінансової політики. Спираючись на теоретичні основи фінансового менеджменту, враховуючи функціональні та організаційні засади управління наголошено, що система управління діловою активністю підприємства представляє собою сукупність принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням досягнення такої фінансової позиції, що характеризується цільовим рівнем визначених показників ділової активності і дозволяє забезпечувати параметри сталого розвитку у майбутньому. Окреслено критерії ефективності функціонування зазначеної системи: застосування системного підходу, дотримання принципів та пошук оптимальної комбінації методів, контроль та моніторинг ефективності. Теоретичні положення формування системи управління діловою активністю підприємства та прикладні аспекти її функціонування лягли в основу моделі, представленої в дипломній роботі.

3. Враховуючи те, що потенційні загрози зниження ефективності управління діловою активністю суб'єктів господарювання реального сектору економіки формуються під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища в дипломній роботі представлено загрози і можливості, які спричиняє вплив зовнішнього середовища та внутрішні чинники в діяльності підприємств. Сигнали, виклики та проблеми сучасного кризового стану економіки, ризик та невизначеність зовнішнього середовища, прорахунки та диспропорції у фінансовому менеджменті і все вищезазначене на тлі пандемії та карантинних обмежень формують сучасні вимоги до функціонування управління діловою активністю підприємства в умовах кризи та зумовлюють потреби до оперативного та гнучкого пристосування до окреслених умов.

4. Аналіз системи управління діловою активністю ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» дозволив зробити висновок про формування задовільного рівня, який має тенденцію до погіршення. Це проявляється в наявності спадної динаміки ключових оціночних показників, мінімальних темпах приросту ряду індикаторів та низької результативності діяльності. Погіршення фінансового стану підприємства проявилось у зниженні темпів приросту обсягів майна,

операційних активів, виручки від реалізації продукції, зменшенні обсягів валового прибутку та чистого фінансового результату, підвищенні рівня витрат виробництва до виручки від реалізації продукції. Низькою є платоспроможність заводу, знизилася фінансова стійкість.

5. Показники динамічності та інтенсивності розвитку незадовільні, рентабельність підприємства розрахована за системою показників знизилася. Фактичні співставлення оціночних показників «золотого правила економіки підприємства» не відповідають еталону. В результатах ділової активності відбився вплив факторів, які спричинили погіршення фінансового стану галузі в цілому.

6. Аналіз швидкості обертання коштів товариства довів наявність проблем в цій сфері. Уповільнення обороту викликало потребу у додаткових коштах, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів є проблематичним. Подовжився операційний та фінансовий цикли підприємства. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» сформувало проблемну ситуацію, адже ідентифіковано середній рівень ділової активності – збіг господарських умов та чинників, при яких формується тенденція до погіршення стану підприємства та спостерігається нестійка динаміка оціночних показників ділової активності. Необхідним вважаємо контроль за дотриманням планових показників, оптимізацію збутової діяльності, покращення маркетингової політики, пошук нових форм і методів взаємодії з контрагентами підприємства. Формування «подушки безпеки» є можливим за умов прискорення швидкості обороту коштів товариства та оптимізації фінансового забезпечення господарської діяльності.

7. Наведений огляд ситуації в пивоварній галузі України, оцінка чинників впливу зовнішнього бізнес-середовища на ділову активність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» довела необхідність впровадження підтримки та захисту операційної діяльності та удосконалення управління діловими операціями. Першочерговими заходами є створення, впровадження та контроль перебігу виконання програми антикризових заходів. Така програма повинна містити налагодження комплексної системи інформаційного забезпечення

процесу управління діловою активністю підприємства, контроль за перебігом подій та постійний моніторинг результатів виконання окреслених планів. Спрямування на потреби кінцевого споживача, екологічна складова, мотиваційна політика – акцент на окреслені складові дозволить вчасно реагувати на зміни та упереджати появу негативних наслідків фінансової кризи.

8. Основу перспективного фінансового планування ділової активності підприємства становить прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку. Прогнозування полягає у вивченні можливого рівня ділової активності підприємства на перспективу. Прогнозування базується на узагальненні та аналізі наявної інформації з подальшим моделюванням можливих варіантів розвитку ситуації і фінансових показників. Здійснено розробку прогнозних форм фінансової звітності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на 2020 рік: «Звіту про фінансові результати (про сукупний дохід)» та «Балансу (звіту про фінансовий стан підприємства)». Використано метод «відсотка від продажів», індивідуальне прогнозування окремих статей, трендовий аналіз виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого фінансового результату – прибутку підприємства за 8 років. Короткостроковий прогноз довів наявність перспектив незначного покращення показників фінансового стану, а отже існування резервів підвищення рівня ділової активності підприємства. В умовах пандемії та карантинних обмежень зазначені позитивні зміни сприятимуть утриманню ситуації під контролем та послаблять ризики зниження ділової активності підприємства. Результати прогнозування доводять необхідність впровадження програм фінансової стабілізації, враховуючи кризові умови, в короткостроковій перспективі.

9. Запровадження механізмів фінансової стабілізації ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»: стратегічного та тактичного включає реалізацію наступних заходів: пошук резервів зниження витрат всіх видів сировини і матеріалів; ліквідація простоїв обладнання, збоїв у постачанні; періодичне оновлення виробничої бази на новій технологічній основі; застосування безвідходних технологій; формування запасів ресурсів у

відповідності з потребами підприємства (нормування); оптимізація структури джерел фінансування. Підвищення ділової активності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» в прогностичному році залежить також від збільшення вхідного та чистого грошового потоку. Цього можна досягти: шляхом встановлення чітких договірних умов постачань і дотримання жорсткої платіжної дисципліни; раціональної організації збуту готової продукції; вживання прогресивних форм розрахунків; своєчасного оформлення документації і прискорення її руху; налагодженої роботи транспорту тощо.

Отже, узагальнення отриманих результатів поточної, ретроспективної оцінки та перспективного аналізу ефективності управління діловою активністю підприємства, синтезоване їх вивчення дає змогу з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки економіко-фінансових явищ, які впливають на рівень ділової активності підприємства, і отримати об'єктивне підґрунтя для розробки дійових управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності, що є особливо актуальним в умовах кризи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев І. В. Фінансовий аналіз : техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій : навч. посібник / І.В. Алексеев. — Львів : Бескид Біт, 2003. — 152 с.
2. Антипенко Є.Ю. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання / Є.О. Антипенко, С.М. Ногіна, Ю.С. Піддубна // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 3. – С. 76-80.
3. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посібник / О. Я. Базилінська – Київ : Центр навчальної л-ри, 2011. – 328 с.
4. «Бізнес та COVID-19: вижити не можна померти»: Аналітичний центр економіко-правових досліджень та прогнозування Федерації роботодавців України. — Режим доступу: [https://fru.ua/images/doc/analytics/BUSINESS\\_AND\\_COVID-19.pdf](https://fru.ua/images/doc/analytics/BUSINESS_AND_COVID-19.pdf). — Назва з екрана.
5. Богачов С. Порівняльна ефективність функціонування підприємств різних форм власності / С. Богачов // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 31-35.
6. Ванькович Д. В. Організація системного підходу в управлінні фінансовими ресурсами / Д.В. Ванькович // Регіональна економіка. – 2001. – № 3. – С. 225–231.
7. Власюк Н. І. Оцінка ділової активності підприємств / Н. І. Власюк // Науковий вісник. – 2004. – № 14.4. – С. 172-175.
8. Войнаренко М. П. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія / М. П. Войнаренко, Т. Г. Рзаєва. – Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2008. – 284 с.
9. Гарасюк О. А. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність підприємства» / О. А. Гарасюк, М. Ю. Ігнатенко // Вісник КТУ. – 2010. – № 22. – С. 62-68.



10. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посібник / В. М Шаповал, О. О. Гетьман. – Київ : Центр навчальної л-ри, 2007. – 307 с.
11. Годящев М. О. Термін «Ділова активність» у сучасній науковій літературі / М. О. Годящев // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2009. – № 21.– С. 23-24.
12. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : від 16 січ. 2003 р. № 436-IV : станом на 1 лист. 2014 р. / Законодавство України : [веб-сайт Верховної Ради України]. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2684-14>. – Назва з екрана.
13. Гринькевич О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємств / О. Гринькевич, Г. Кіндрацька // Економічний аналіз. – 2010.– № 6.– С.215-218.
14. Гудзь Т. П. Механізм управління фінансовою рівновагою підприємства / Т. П. Гудзь // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2018. – Вип. 2 (52). – С. 107–114.
15. Гудзь Т. П. Фінансово-економічний стан промисловості України: сучасні реалії / Т. П. Гудзь // Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 90-річчю Університету, 22 жовтня 2020р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2020. – С. 168–171.
16. Економіка підприємства: підручник / За ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2009. – 528 с.
17. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія / [Н. Б. Кащена, О. О. Горошанська, Т. В. Польова та ін.]. – Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2016. – 196 с.
18. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посібник / В. М. Геєць, А. А. Мазаракі, П. Корольчук та ін. – Київ : Вид-во КНТЕУ, 2010. – 279 с.

19. Ефимова О. В. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / О. В. Ефимова, М. В. Мельник. – Москва : Омега-Л, 2004. – 451 с.
20. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк // – Львів: Вид-во національного університету «Львівська політехніка». – 2005. – 714 с.
21. Заїкіна О. О. Роль показників ділової активності в оцінці управління підприємством / О. О. Заїкіна // Харчова промисловість – 2008. – № 7. – С. 144-148.
22. Зеленько О. О. Ділова активність та особливості її вимірювання в економіці України / О. О. Зеленько // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, Серія : Економіка, 2014. – вип. 14. – С. 106-113.
23. Зінченко А.В. Особливості управління діловою активністю підприємства в умовах кризи / А.В. Зінченко // Збірник наукових статей магістрів.; Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій. – Полтава : ПУЕТ, 2020.
24. Зінченко А.В. Проблеми управління діловою активністю підприємства / А.В. Зінченко // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.) : у 2 ч., ч. 1. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 255 с. – С. 30-32.
25. Кірейцев Г. Г. Фінанси підприємств : навч. посібник : Курс лекцій. / Г. Г. Кірейцев. – Київ : Центр учбової л-ри, 2005. – 485 с.
26. Ключник О. С. Вдосконалення комплексної оцінки фінансового стану підприємства / О. С. Ключник, О. В. Кондратюк // Науковий вісник Рівненського інституту ВНЗ «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» – 2010. – № 1. – С. 120-127.

27. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – Москва : Финансы и статистика. – 2007. – 356 с.
28. Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства / А. В. Ковалевська // Бізнесінформ. – 2012. – № 3. – С. 163-169.
29. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – [3-тє вид., випр. і доп.]. – Київ : Знання, 2008. – 483 с.
30. Колісник В. Ю. Розробка пропозицій щодо вдосконалення методики аналізу фінансового стану підприємства / В. Ю. Колісник // Управління розвитком: збірник наукових робіт. – 2013. – № 4 (144). – С. 132-135.
31. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посібник / М. Я. Коробов. – Київ : Знання, КОО, 2006. – 378 с.
32. Котенок Г. М. Виявлення переваг та недоліків методів оцінки фінансового стану підприємства / Г. М. Котенок // Науково-технічний збірник. – 2008. – № 23. – С. 208-210.
33. Крижанівська Ю. М. Теоретичні аспекти визначення ділової активності підприємства / Ю. М. Крижанівська // Наукове товариство Івана Кушніра. – 2013. – № 2. – С. 74-76.
34. Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Центр учбової л-ри, 2012. – 318 с.
35. Куриленко Т. П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності [Електронний ресурс] / Т. П. Куриленко // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка : зб. наук. праць. – Київ : АМУ, 2009. – Вип. 6. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_ekon/2009\\_6/ZMIST.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_6/ZMIST.htm). – Назва з екрана.
36. Кухарева О.О. Мета аналізу ділової активності підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Кухарева. – Режим доступу : [www.analizplus.com/2/9\\_6.php](http://www.analizplus.com/2/9_6.php). – Назва з екрана.

37. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія / Л. А. Лахтіонова – Київ : Вид-во КНЕУ. – 2001. – 387 с.
38. Лыгина Н. И. Аспекты предпринимательства и деловой активности в экономических системах / Н. И. Лыгина, И. Г. Паршутина // Вестник Тамбовского университета. Серия : Гуманитарные науки. – 2009. – № 5. – С. 300-307.
39. Лисогор В. М. Застосування методів прогнозування в процесі моделювання економічної діяльності підприємства / В. М. Лисогор, С. А. Яремко, О. В. Ольшевська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т.1 – С. 21-25.
40. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах. – Київ : Хай-Тек Прес, 2010. – 336 с.
41. Матвеева С. С. Диагностика предприятия и ее модели / С. С. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2. – С. 112-119.
42. Марченко О. І. Фінансові аспекти ділової активності / О. І. Марченко // Фінанси України. – 2007. – № 5. – С. 136-143.
43. Мельник В. М. Аналіз та діагностика фінансової кризи підприємств України / В. М. Мельник // Фінанси України. – 2011. – № 11. – С. 11-17.
44. Меречина Ю. О. Теоретичні основи дослідження ділової активності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Ю. О. Меречина. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vkhnau\\_ekon/2012\\_6/pdf/25.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnau_ekon/2012_6/pdf/25.pdf). – Назва з екрана.
45. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посібник / В. О. Мец. – Київ : Вид-во КНЕУ. – 2009. – 132 с.
46. Мішина С. В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. – 176 с.

47. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навчальної л-ри, 2004. – 336 с.
48. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних – Київ : Центр навчальної л-ри. – 2003. – 520 с.
49. Мороз С. В. Прогнозування фінансового стану підприємств / С. В. Мороз // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – № 1.– С. 182-186.
50. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс] : Положення, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 18.03.2014 № 73 : станом на 18.03.2014 р. / Законодавство України : [веб-сайт Верховної Ради України]. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>. – Назва з екрана.
51. Негашев Е. В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка : учеб. пособие / Е. В. Негашев. – Москва : Высшая школа. – 1997. – 192 с.
52. Нейф Н. М. Методологические подходы к оценке деловой активности предприятия / Н. М. Нейф, Н. А. Дозорова // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2011. – № 3. – С. 135-140.
53. Нестеренко Н. В. Ділова активність як невід'ємна частина фінансового стану підприємства [Текст] / Н. В. Нестеренко, О. Діхтяр // Економічний аналіз. – 2012. – № 10. – Частина 3. – С. 411-413.
54. Новоселецький О. М. Еволюція підходів щодо оцінювання фінансового стану підприємства / О. М. Новоселецький, Т. Л. Кмитюк // Наукові записки. Серія : Економіка, 2011.– Випуск 16. – С. 600-607.
55. Олексюк О. І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній / О. І. Олексюк, Л. М. Дзюбенко // Фінанси України. – 2006. – № 12. – С. 101-111.
56. Онисько С. М. Фінанси підприємств : підручник для студентів вищих закладів освіти / С. М. Онисько, П. М. Марич. – 2-ге видання, випр. і доп. – Львів : Магнолія Плюс, 2006. – 367 с.

57. Павловська В. О. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. О. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2002. – 388 с.
58. Педченко Н.С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8. – С. 260-266.
59. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник / В. О. Подольська, О. В. Яріш. — Київ : Центр навчальної л-ри. – 2008. — 488 с.
60. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 17 вер. 2008 р. № 514-IV : станом на 9 лют. 2012р. / Законодавство України : [веб-сайт Верховної Ради України]. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/>. – Назва з екрана.
61. Райковська І. Т. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану в діяльності промислових підприємств / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки. – 2009. – № 3 (49). – С. 154-158.
62. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник / Г. В. Савицька. – 3-тє вид, випр. і доп. – Київ : Знання, 2007. – 668 с.
63. Сарай Н. І. Проблеми прогнозування фінансово-економічних показників в ході проведення фінансової діагностики підприємства / Н. І. Сарай // Інноваційна економіка. – 2011. – № 5. – С. 131-135.
64. Селіверстова Л. С. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посібник / Л. С. Селіверстова, О. В. Скрипник; ред.: С. М. Безрутченко; МВС України, Нац. акад. внутр. справ. – Київ : Центр навчальної л-ри, 2012. – 274 с.
65. Сидоренко-Мельник Г. М. Методичний аспект оцінки ділової активності господарюючих суб'єктів споживчої кооперації згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку / Г. М. Сидоренко-Мельник // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. пр. ДНУ Вип. 121. – Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ. – 2002. – С. 167-174.

66. Сидоренко-Мельник Г. М. Контроль ділової активності підприємства за ключовими показниками ефективності / Г. М. Сидоренко-Мельник, Ю. А. Козлова // Економіка та держава, 2013. – № 10. – С. 74-75.
67. Сидоренко-Мельник Г. М. Організаційно-методичні засади фінансового моніторингу ділової активності підприємства / Г. М. Сидоренко-Мельник // Бізнес Інформ : Міжнародний науковий економічний журнал. – Харків : ХНЕУ, 2013. – № 11 (430). – С. 281-284.
68. Сорока Л.М. Дослідження стану та перспектив розвитку пивоварної галузі України / Л.М. Сорока // СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ, 2018. – Випуск 5 (16). – С. 102-105.
69. Стратегічний розвиток підприємств регіону: фінансовий аспект : монографія / за заг. ред. В. В. Карцевої. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 171 с.
70. Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз. – 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187-192
71. Тюха І.В. Сучасні тенденції та проблеми розвитку пивного ринку України / І.В. Тюха, А.О. Бабко // Ефективна економіка, 2017. – №1. – С. 1-5.
72. Фінансова система та її роль у забезпеченні розвитку економіки України : монографія / [колектив авторів] ; за заг. ред. В. В. Карцевої. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – 254 с.
73. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 8-те вид., перероб. та допов. – Київ : КНЕУ, 2013. – 519 с.
74. Фінансово-інвестиційні детермінанти регіонального розвитку : монографія / [О. В. Чернявська, С. Г. Міщенко, Н. С. Педченко та ін.] ; за заг. ред. О. В. Чернявської. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 386 с.
75. Холт Р. Н. Основы финансового менеджмента / Р. Н. Холт. – Москва : Дело, 1993. – 128 с.

76. Хохлов В. В. Прогнозирование финансового состояния предприятия на основе многомерного факторного анализа временных рядов / В. В.Хохлов, Е. И. Пискун // Бизнес-Информ. – 2009. – №2 (1). – С.82-86.
77. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ : Центр учбової л-ри, 2008. – 566 с.
78. Швіндина Г. О. Проблеми розроблення стратегії розвитку для операторів крафтової продукції (на прикладі пивоварної галузі України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/01/15/16\\_124-129.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/01/15/16_124-129.pdf). – Назва з екрана.
79. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа : учеб. пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В.Негашев – Москва : ИНФРА-М., 2002.–208 с.
80. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник – Київ : Кондор, 2005. – 196 с.
81. Шохина Е. И. Финансовый менеджмент: уч. пособие / Е. И. Шохина. – Москва : ИД ФБК – ПРЕСС, 2004. – 408 с.
82. Якуба М. М. Проблеми оцінки ринкової активності промислових підприємств у сучасних умовах / М. М. Якуба // Науковий вісник. – 2004. – вип. 14.2. – С. 14-16.
83. Ямборко Г. Аналіз ділової активності підприємств в умовах фінансової кризи [Електронний ресурс] / Г. Ямборко. – Режим доступу: [www.econa.at.ua/Vyopusk\\_5/yamborko.pdf](http://www.econa.at.ua/Vyopusk_5/yamborko.pdf). – Назва з екрана.
84. Яріш О. В. Моніторинг як складова управління різними сферами практичної діяльності/ М. О. Дуда, О.В. Яріш // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип.24. - Кіровоград: КНТУ, 2013. – С.25-30.
85. Яріш О. В. Методичні підходи до діагностики ймовірності банкрутства акціонерних товариств: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. В. Яріш // Інвестиції: практика та досвід. Науково-практичний журнал.-2013.-№ 8.-С. 72-76.