

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Антикризове управління фінансовою діяльністю ПрАТ  
«Запорізький електровозоремонтний завод» та розробка заходів запобігання  
банкрутству»

Виконав: студент 2 курсу групи 8.0720-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит

О.Ю.Гриценко

Керівник д.е.н, доцент Огренич Ю.О.

Рецензент к.е.н., професор Кущик А.П.

Запоріжжя – 2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гриценко Олександрю Юрійовичу

1. Тема роботи: «Антикризове управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» та розробка заходів запобігання банкрутству»

керівник роботи: Огренич Ю.О., д.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 30 червня 2021 р. № 967-с.

2. Строк подання студентом роботи: 16 листопада 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «ЗЕРЗ», Державної служби статистики України, Національної комісії з регулювання ринків фінансових послуг, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити зміст поняття антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства, його механізм та стратегію; провести оцінку фінансового стану ПрАТ «ЗЕРЗ»; провести оцінку вірогідності настання банкрутства; розробити стратегію антикризового управління та шляхи покращення оцінки банкрутства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 10 рис., 16 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Огренич Ю.О., доцент	5.07.2021 р.	5.07.2021 р.
2	Огренич Ю.О., доцент	12.09.2021 р.	12.09.2021 р.
3	Огренич Ю.О., доцент	03.10.2021 р.	03.10.2021 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2021 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2021 р. – 30.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2021 р. – 08.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2021 р. – 12.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2021 р. – 1.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2021 р. – 16.10.2021 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	17.10.2021 р. – 1.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	1.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.11.2021 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ О.Ю. Гриценко  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ю.О. Огренич  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.Ю. Кисільова  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 90 с., 10 рис., 16 табл., 70 джерел, 9 додатків

Об'єктом дослідження є фінансовий стан підприємства.

Предметом дослідження є фінансові показники, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства.

Метою роботи є встановлення фактичного фінансового стану з метою попередження кризи та банкрутства.

Завдання: 1) аналіз методологічних основ антикризового управління; 2) аналіз методів оцінки ймовірності банкрутства підприємства; 3) оцінка фінансового стану ПрАТ «ЗЕРЗ»; 4) формування стратегії антикризового управління; 5) розробка заходів покращення оцінки банкрутства.

Методи досліджень: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, метод математичного моделювання.

Одержані результати та їх новизна: 1) отримано оцінку результатів фінансової діяльності підприємства; 2) розроблено стратегію антикризового управління та методику покращення оцінки ймовірності настання банкрутства.

Практичне значення одержаних результатів: отримані показники оцінки фінансового стану, стратегії антикризового управління та покращення методики прогнозування ймовірності настання банкрутства можуть бути корисними не лише для ПрАТ «ЗЕРЗ», але і для інших подібних підприємств.

КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, БАНКРУТСТВО, СТРАТЕГІЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ

## SUMMARY

Qualification work: 90 pages, 10 figures, 26 tables, 70 sources, 9 appendices

The object of research is the financial condition of the enterprise.

The subject of the study are financial indicators that arise in the course of economic activity of the enterprise.

The purpose of the work is to establish the actual financial situation in order to prevent crisis and bankruptcy.

Tasks: 1) analysis of methodological bases of crisis management; 2) analysis of methods for assessing the probability of bankruptcy of the enterprise; 3) assessment of the financial condition of PJSC "ZERZ"; 4) formation of anti-crisis management strategy; 5) development of measures to improve the assessment of bankruptcy.

Research methods: dialectical method of cognition, system, complex and structural-functional approach, quantitative analysis, methods of deduction and induction, analysis and synthesis, method of mathematical modeling.

The paper analyzes the main trends of fluctuations in the financial activities of industrial enterprises of Ukraine on the example of PJSC "Zaporizhzhya Electric Locomotive Repair Plant". The key factors and reasons for changing the financial performance of the enterprise are identified. The influence of external factors on the reduction of financial efficiency is characterized.

The analysis of a particular enterprise reflects the general situation in the machine-building industry of Ukraine, as each enterprise is equally exposed to external factors of financial condition, although it does not determine how to respond to external threats.

The obtained results and their novelty: 1) the estimation of results of financial activity of the enterprise is received; 2) the strategy of anti-crisis management and the technique of improvement of an estimation of probability of occurrence of bankruptcy are developed.

Practical significance of the obtained results: the obtained indicators of

financial condition assessment, crisis management strategies and improvement of the methodology of probability of bankruptcy can be useful not only for PJSC "ZERZ", but also for other similar enterprises.

CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL ACTIVITY,  
BANKRUPTCY, STRATEGY, PROFITABILITY, LIQUIDITY, SOLVENCY,  
FISCALITY

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Зміст поняття антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства.....	12
1.2 Механізм та стратегія антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства.....	17
1.3 Моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЕЛЕКТРОВОЗОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД».....	34
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод».....	34
2.2 Аналіз фінансового стану ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» як показник дієвості антикризового управління фінансовою діяльністю.....	39
2.3 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод».....	52
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЕЛЕКТРОВОЗОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД».....	60
3.1 Формування стратегії антикризового управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод».....	60
3.2 Удосконалення оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод».....	71

3.3 Формування заходів запобігання банкрутству ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» як умова ефективного антикризового управління фінансовою діяльністю.....	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	91



## ВСТУП

Перехід до ринкової економіки викликав появу нового для нашої фінансової політики поняття – банкрутство підприємства. Відповідно до чинного законодавства під банкрутством підприємства розуміється ситуація, пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі, нездатність підприємства задовольнити у встановлений для цього термін пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги, а також виконати зобов'язання перед бюджетом. Цілі та завдання антикризового управління нерентабельними, збитковими підприємствами суттєво трансформувалися у ході економічних реформ. Спочатку уявлялося, що корінь зла – державні нерентабельні виробництва, які звикли до дотацій, фінансової підтримки з допомогою державного та регіональних бюджетів. Тому й провадилася антикризова політика, спрямована на приватизацію державних підприємств. Коли ж виявилось, що недержавний сектор виробництва, а також компанії зі змішаними формами власності є збитковими, антикризове управління стало асоціюватися з удосконаленням механізмів санації та банкрутства, створенням умов для фінансового оздоровлення підприємств за допомогою порятунку одних та ліквідації інших незалежно від форми власності. Державна підтримка антикризового управління, проведеного переважно самими збитковими, неплатоспроможними підприємствами, може виявлятися у різноманітних формах, тобто, включати податкові пільги, структурування боргу, гарантії для отримання банківського кредиту, сприяння розширенню ринків збуту, надання державних замовлень. Приватне підприємство має право розраховувати на допомогу при виході з кризи з боку власника та зацікавлених організацій. Санації притаманні багато ознак зовнішнього управління, що не дозволяє асоціювати її зі сформованим в останні роки уявленням про антикризове управління, яке здійснюється за ініціативою підприємства, що опинилося в кризовій ситуації, на основі розроблених ним заходів, що запобігають виникненню процедури банкрутства.

За наявності загальних цілей антикризове управління збитковими підприємствами помітно відрізняється від санації. Оздоровлення нерентабельних підприємств можна шляхом їх реструктуризації на основі взаємопов'язаних системних перетворень. Реструктуризація передбачає як поліпшення фінансових показників з метою підвищення прибутковості, так й перетворення структури виробництва, його техніко-технологічної бази, організації маркетингової діяльності, без чого не досягнути бажаний фінансовий стан. Тим самим охоплюється вся фінансово-господарська сфера. Типовий план фінансового оздоровлення ґрунтується на збереженні номенклатури виробництва, виду виконуваних робіт, характеру діяльності, в той час як програма реструктуризації передбачає доцільну, економічно вигідну диверсифікацію виробництва відповідно до ринкового попиту на продукцію, товари та послуги. Попередньо можна виділити такі напрями упорядкування відносин у процесі антикризового управління:

- організація процедури управління проблемним підприємством;
- формування методів управління, що застосовуються в цьому режимі роботи підприємства;
- залучення професійних громадських організацій задля забезпечення ефективного контролю за діяльністю управляючого.

Водночас незалежно від комбінації заходів із зазначених напрямків можна затверджувати один – вимоги до рівня професійних знань керуючих зростатимуть. Фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, яке залежить від багатьох факторів та характеризується системою показників, що відображають наявність та розміщення коштів, реальні та потенційні фінансові можливості.

Фінансовий стан залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. До основних зовнішніх факторів можна віднести економічні умови господарювання, кон'юнктуру ринку, економічну, фінансово-кредитну та податкову політику держави. До внутрішніх чинників відносяться склад і структура продукції, що випускається, і рівень її конкурентоспроможності,

розмір витрат, ефективність організації процесів виробництва, постачання та збуту, стан і структура майна та фінансових ресурсів, кваліфікація управлінського персоналу та ін.

Основною цільовою установкою діагностики фінансового стану є його оцінка та виявлення резервів його стабілізації та покращення. Засобом реалізації цієї установки є організація раціональної фінансово-економічної політики.

Виконання економічної діагностики суб'єктів господарювання передбачає аналіз та оцінку результатів підприємства в рамках його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. При цьому основний акцент робиться на оцінці ефективності використання всіх економічних факторів виробництва, а саме засобів виробництва, предметів праці, живої праці, фінансових та інформаційних ресурсів. Тобто, коло показників, що використовуються для економічної діагностики, досить широке. Вказані показники допоможуть нам відобразити основні аспекти фінансового стану ПрАТ «ЗЕРЗ», вірогідності настання банкрутства та сформулювати стратегію антикризового управління.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Зміст поняття антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства

Протягом останніх двадцяти років у світі відбуваються значні зміни, які безпосередньо пов'язані з глобалізацією, вони торкнулись кожної сфери суспільного життя. Найбільших перетворень та зрушень зазнає економічна, фінансова та валютна сфери, як такі, що посідають центральне місце в житті практично всіх держав світу. Для багатьох пострадянських країн здобуття незалежності мало епохальний вплив на економіку, деякі з країн знайшли свою нішу на глобальному економічному ринку, деякі лише проходять період становлення та обрання остаточного вектору економічного розвитку. На нашу думку, Україна відноситься до країн, яким ще є над чим працювати в напрямку покращення загального економічного клімату та сприятливості для фінансового розвитку місцевих підприємств. Інтернаціоналізація економічних процесів, розвиток ринкової економіки та вихід українських підприємств на світові ринки збуту продукції загострює одну з ключових проблем для вітчизняної економіки, проблему недостатньої конкурентоспроможності продукції. Багато українських підприємств різних сфер господарювання, рано чи пізно, зіштовхуються з проблемою неспроможності конкурувати з аналогічною продукцією закордонних виробників, що стало однією з причин зростання кількості фінансово неспроможних підприємств. Важливо зазначити, вказана автором думка розповсюджується лише на підприємства, що є виробниками готової продукції та не стосується підприємств, що займаються збутом сировини, аналіз фінансової діяльності яких є окремою темою дослідження.

Для усвідомлення сутності антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства, першочергово необхідно розглянути поняття кризи на підприємстві в загальному розумінні та її підґрунтя.

В економічній науці виділяють три підходи до визначення кризи, а саме: позитивний, негативний і комплексний. Характеристика зазначених підходів відображена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «криза підприємства»

Підхід	Коротка характеристика	Прихильники
Позитивний	Криза – це вирішальний момент у життєвому циклі кожного підприємства, який показує необхідність змін.	Василенко В.О., Гренц Т., Богданов А.А., Чернявський А.Д., Сибіряков В.Г.
Негативний	Криза справляє виключно негативний вплив на діяльність підприємства, що призводить до подальшого банкрутства.	Крутько В.Н., Ланкіна В.С., Макконел С. Брю., Штангрет А.М., Хіт Р., Фішер К., Іванов Г.П.
Комплексний	Криза – сукупність та своєрідний баланс негативних наслідків та можливого позитивного поштовху до подальшого розвитку підприємства. На думку Домбровського В.С., саме комплексний підхід є дуже важливим, адже необхідно провести аналіз критичних ризиків, визначити їх найбільш точно. Невірне визначення кризового поля спричинить невірні висновки і дії, що призведе до незахищеності підприємства з можливістю його подальшого банкрутства.	Лігоненко Л.О., Мартинець В.В., Ткаченко А.М

Джерело: складено та доповнено автором на основі [1-5].

На підприємствах паралельно можуть відбуватися декілька кризових процесів, інтенсивність перебігу яких є різною, як і час початку і завершення, проте часто такі явища є взаємозалежними. Кризи на підприємствах можуть бути різними і розподіляються між собою за рядом чинників та передумов. Різновиди криз на підприємстві відображені в ДОДАТКУ А.

Так чи інакше, кожен із різновидів кризи на підприємстві матиме суттєвий вплив на економічний стан та фінансову діяльність певного підрозділу чи підприємства загалом. Поняття фінансової діяльності підприємства

найбільш лаконічно сформоване Ніпіаліді О.Ю. та Карпишиним Н.І. У своїй праці вони досліджували господарсько-управлінський аспект цього поняття та узагальнили, що фінансова діяльність підприємства – це система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення суб'єктів господарської діяльності та досягнення ними визначених цілей [7, с. 12].

Узагальнивши два вищезазначені поняття, робимо висновок, що криза фінансової діяльності підприємства – це одна із форм порушення його фінансової рівноваги, яка відбиває внаслідок дії різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства [8].

Ефективний вихід з кризи можливий лише за умови злагоджених дій кожної ланки виробництва та своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні виклики з боку управлінського складу. Сукупність дій персоналу у напрямку мінімізації негативних проявів кризи, по своїй суті, і є антикризовим управлінням.

Антикризове управління – це комплексний процес управління системними змінами на підприємстві, який спрямований на мінімізацію або усунення небажаних для суб'єкта господарювання явищ шляхом використання усього ресурсу менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві програми антикризової діяльності [9].

Проблема антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства не є новою. У контексті проблеми нашого дослідження не буде зайвим відобразити в табл. 1.2 думку провідних вітчизняних дослідників зазначеного питання.

Таким чином, антикризове управління фінансовою діяльністю підприємства – це механізм впливу на фінансовий стан підприємства, сукупність способів запобігання та нейтралізації фінансової кризи, ряд прийомів управління фінансами в період стагнації на підприємстві.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття антикризового управління фінансовою діяльністю

№	Автор	Визначення
1	Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. [10]	система управління, використовує механізми фінансового впливу, спрямовані на запобігання або подолання фінансової кризи
2	Давиденко Н.М. [11]	комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання й нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства, реалізацію його стратегії та подальший розвиток. Антикризове фінансове управління має стратегічну спрямованість і забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом реалізації відповідної стратегії
3	Дейніс Л.М. [12]	комплекс постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, включає складники, спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства
4	Лігоненко Л.О., Біловол Р.І. [13]	є підсистемою загального антикризового управління
5	Терещенко О.О.[14]	застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками, профілактики та нейтралізації фінансової кризи
6	Фучеджи В.І. [15]	постійно організоване управління, в основу якого покладена система методів, принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації
7	Силкін О.С., Муж П. О. [16]	система заходів, спрямованих на виявлення, боротьбу та в майбутньому подолання криз, які руйнують фінансово-економічну діяльність підприємства
8	Бланк І.О. [17, с. 427]	— система принципів і методів розробки і реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, направлених на попередження и подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків

Джерело: складено та доповнено автором на основі [10-17].

Під об'єктом антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства слід розуміти сукупність фінансово-економічних ризиків, активи, капітал, фінансові потоки та вартість підприємства, яке перебуває у режимі антикризового управління. Суб'єкти антикризового фінансового управління – фізичні та юридичні особи, які за рішенням уповноважених органів (власників, суду, органів державної влади) уповноважені здійснювати комплекс робіт з антикризового управління фінансами [18].

До основних функцій антикризового управління слід віднести:

- функцію планування;
- функцію організації;
- функцію мотивації;
- функцію контролю;
- функцію діагностики кризового стану підприємства.

Принципами антикризового управління можна назвати стандарти управлінської поведінки, що прямо залежать від потреб об'єкта управління. В результаті менеджер отримує наукове знання, за допомогою якого реалізуються завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем.

У статті Гук О.В. зазначено, що «антикризове управління підприємством повинно здійснюватися з урахуванням загальних та специфічних принципів:

- загальні (цілеспрямованості, плановості, комплексності, стимулювання, ієрархічності, динамічності рівноваги, економічності, наукової обґрунтованості, ефективності, єдності цілей, вдосконалення процесів та методів управління);
- специфічні (стратегічності, маневреності та гнучкості, програмування дій, здійснення політики адекватних дій, моніторингу дій, антикризової мотивації, попереджуваності, реалізації можливостей, адекватності реагування, відповідності антикризовим програмам, оптимального співвідношення централізації та децентралізації, локалізації кризи)» [19, с. 196].

Головною метою антикризового фінансового управління на думку Бланк І.А. є встановлення режиму управління, який здатний передбачити, попередити,



подолати настання фінансової кризи та дозволяє утримати стійке функціонування підприємства [17, с. 35].

На думку Рясних Є.Г. така політика повинна передбачати:

- періодичне дослідження фінансового стану для завчасного виявлення ознак розвитку кризи;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи;
- формування мети та підбір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством за зростання ймовірності банкрутства;
- запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;
- вибір ефективних форм санації [20].

Кожне успішне підприємство, в залежності від цілей та сфери функціонування, повинно розробити політику антикризового управління фінансовою діяльністю, вдала реалізація якої дозволить з найменшими втратами вийти з кризи.

## 1.2 Механізм та стратегія антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства

Сьогодні українська економіка переживає не найкращі часи свого існування. Суттєво це пов'язано з недостатньою підготовленістю менеджерського складу до переходу на новітні способи управління та оцінки ефективності, наприклад, такі як КРІ [21]. Як наслідок, застрявши в перехідному періоді, між плановою та ринковою економікою, багато українських підприємств, починаючи з 90-х рр. ХХ ст. знаходяться в затяжному кризовому стані.

Практика значної кількості світових фінансових криз ХХІ ст. навчила передові підприємства завчасно розробляти механізм антикризового управління. Підприємства, які досі не знайшли свою ринкову нішу та не були

удостоєні уваги професійних менеджерів, частіше за все, не готові до кризи фінансової діяльності. Тому, вивчення проблеми, пов'язаної із механізмом стабілізації фінансової діяльності в умовах кризи є актуальним.

Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства має бути спрямований на збільшення прибутку, зменшення зобов'язань, зниження витрат без втрати якості виконуваних робіт, мінімізацію фінансових ризиків. Формування механізму стабілізації фінансової активності підприємства має бути спрямований на усунення неплатоспроможності підприємства, відновлення фінансової стійкості, фінансове забезпечення стійкого росту підприємства в довгостроковому періоді.

Першочерговим та найбільш суттєвим етапом антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства є оцінка його реальних фінансових можливостей, складовими елементами цього поняття є:

- стан чистого грошового обороту підприємства в період кризи;
- виявлення статей для можливої економії фінансових ресурсів;
- аналіз способів залучення нових фінансових інвестицій;
- аналіз основних помилок менеджменту підприємства за останні роки, виокремлення прорахунків, яких можна було уникнути при мінімальних витратах.

Першочерговим кроком в проведенні заходів антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства може стати використання внутрішніх резервів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Ключовими поняттями, при цьому мають стати:

- доцільне використання ресурсів підприємства;
- вдосконалення виробничого процесу та умов праці;
- оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності;
- оптимізація інвестиційного портфеля;
- підвищення ефективності реалізації інвестування;
- ефективне розміщення капіталу;
- залучення довгострокових позик;

– раціональна дивідендна політика.

Що стосується найбільш поширених антикризових заходів, до них можна віднести: жорсткий контроль за зменшенням витрат, спроби збільшення кількості реалізованої продукції чи наданих послуг, вимогливість кадрової політики, удосконалення системи управління та спроби оптимізації та осучаснення виробничого процесу. Проте, звичайно, для кожного підприємства портфель цих заходів є індивідуальним, і те, що корисно для одного підприємства, може обернутись банкрутством для іншого.

Зменшення витрат в процесі антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства є напевно найбільш універсальним способом фінансового оздоровлення. При цьому підприємствами здійснюється цілий ряд заходів, таких як контроль витрат, аналіз джерел їх утворення та здійснення заходів щодо їх скорочення.

Результативність антикризового управління фінансовою діяльністю підприємстві можна покращити шляхом розробки комплексної програми антикризових заходів. Розробленню цієї програми має передувати незалежна аудиторська перевірка, або інша оцінка фінансового стану, в тому числі залучення санатора.

Діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку бізнесу – одна з найважливіших процедур фінансового оздоровлення підприємства. Адже в разі отримання негативного висновку та появи обґрунтованих сумнівів в доцільності подальшої діяльності, може докорінно змінити напрямок діяльності менеджменту підприємства. Адже, невідомий автор одного разу сказав, – «Le jeu ne vaut pas la chandelle» (гра не варта свічок), і якщо немає доцільності та вкладення в покращення фінансового стану не принесуть необхідної вигоди, можливо, не варто й починати [22].

У разі встановлення доцільності, аналіз фінансової діяльності, який проводиться економістами підприємства, повинен оцінити внутрішню структуру підприємства та чисті грошові потоки, передбачити «слабкі місця», виявити ступінь залежності діяльності підприємства від зовнішніх та

внутрішніх чинників. Вітчизняні підприємства, в своїй більшості, потребують зміни стратегії подальшого розвитку, адже багато з них були орієнтовані на торгівлю із Білоруссю та Російською Федерацією, що в сучасних політичних реаліях є доволі проблематичним [23]. Також, вихід на нові ринки збуту, показав рівень неспроможності українських товаровиробників конкурувати із аналогічною, проте більш технологічно досконалою або дешевою продукцією іноземних компаній. Пошук свого місця на світовому ринку товарів та послуг, на нашу думку для України ще триває, та кожне окреме підприємство повинно зосередитись на подальшому удосконаленні внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на фінансовий стан підприємства та дослідженні системи товарних, фінансових, організаційних та інших зв'язків підприємства.

Одну з провідних ролей в успішному антикризовому управлінні фінансовою діяльністю підприємства відіграє фінансовий менеджмент, який повинен вдало виконувати такі обов'язки:

- 1) антикризове фінансове планування;
- 2) аналіз фінансової діяльності і фінансовий контроль;
- 3) аналіз джерел фінансування підприємства;
- 4) управління обіговим капіталом та його структурою;
- 5) управління кредиторською заборгованістю підприємства.

На нашу думку, кожне велике підприємство в своїй структурі повинно мати підрозділ ризик-менеджменту або уповноважену особу, яка працюватиме на упередження та виявлятиме можливі прорахунки в фінансовій діяльності [24].

Фінансова стабілізація на підприємстві здійснюється за допомогою наступних механізмів:

- 1) оперативний механізм фінансової стабільності, заснований на принципі «відсікання зайвого», являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень;

2) тактичний механізм фінансової стабільності з використанням окремих захисних заходів, у цілому являє собою наступальну тактику, спрямовану на перелом несприятливих тенденцій фінансового розвитку, ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді;

3) стратегічний механізм фінансової стабілізації являє собою винятково наступальну стратегію фінансового розвитку, що ставить за мету прискорення загального економічного розвитку підприємства, використовує моделі прискореного економічного росту підприємства.

Ціль формування ефективного механізму антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства вважається досягнутою в тому випадку, якщо за допомогою внутрішніх та зовнішніх фінансових впливів, проведення модернізації виробництва та скорочення господарських витрат підприємство виходить з кризи та повертається до прибуткової діяльності у довгостроковій перспективі.

Побудова ефективного механізму управління фінансовою діяльністю неможлива без проведення базового аналізу неплатоспроможності підприємства за такими показниками:

- аналіз необоротних активів;
- аналіз оборотних активів;
- аналіз власних оборотних засобів;
- поглиблений аналіз дебіторської заборгованості (аналіз структури, тендер цій та аналітичних показників);
- аналіз кредиторської заборгованості;
- аналіз прибутковості підприємства;
- аналіз витрат на виробництво;
- аналіз використання трудових ресурсів;
- аналіз інвестицій та інновацій [25].

Аналіз вказаних вище показників дає змогу визначити чи є підприємство неплатоспроможним та чи доцільно впроваджувати заходи антикризового

фінансового управління. В загальному розумінні, до таких заходів можна віднести:

- щоквартальний аналіз фінансових показників діяльності підприємства з метою виявлення ознак кризи на ранньому етапі;
- побудова стратегії антикризової діяльності та раннього фінансового оздоровлення;
- контроль за виконанням програми виведення підприємства з фінансової кризи;
- розробка плану заходів поступового виходу підприємства з фінансової кризи, поступової фінансової стабілізації.

Для планомірного усунення кризових явищ та зменшення похідних ризиків, фінансову стабілізацію слід проводити відповідно до рис. 1.1.

На нашу думку, стратегія антикризового управління фінансовою діяльністю та механізм антикризового управління фінансовою діяльністю є поняттями взаємозалежними. Першочерговим в такій діяльності має бути вибір механізму, а вже потім, на його основі, обирається стратегія.



Рисунок 1.1 – Методика фінансової стабілізації

Джерело: складено та доповнено автором на основі [10].

В антикризовому управлінні фінансовою діяльністю підприємства стратегія відіграє особливу роль. Вона дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку, знижувати кількість тактичних помилок, впевнено орієнтуватися в проблемах,

що матимуть негативні наслідки в майбутньому, розробляти і використовувати ефективні технології управління, знаходити позитивні елементи в складних кризових ситуаціях.

Складність антикризового управління фінансовою діяльністю зумовлена значною кількістю внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, тож його здійснення неможливо без тактики і стратегії його здійснення. Стратегія, в даному випадку, характеризує не тільки управління в макроекономічних масштабах. Будь-яка організація може і повинна мати власну стратегію. Це стратегія виживання і розвитку, підвищення конкурентоздатності, досягнення мети, а в кризовий період, стратегія антикризового управління.

Стратегія антикризового управління тісно пов'язана з його механізмом (рис. 1.2) та передбачає прийняття стратегічної програми, яка вимагає великої аналітичної та проектної роботи.

Стратегія антикризового управління фінансовою діяльністю не є величиною сталою, постійно змінюючись, вона повинна вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. В процесі постійної зміни переліку антикризових заходів, одна стратегія може також змінювати іншу. Проте, тут слід зазначити, що в розумінні наукової літератури за вказаними напрямком, весь спектр стратегій, які використовують підприємства, є лише різноманітними модифікаціями чотирьох відображених в табл. 1.3 базових стратегій, кожна з яких ефективна в певних умовах.

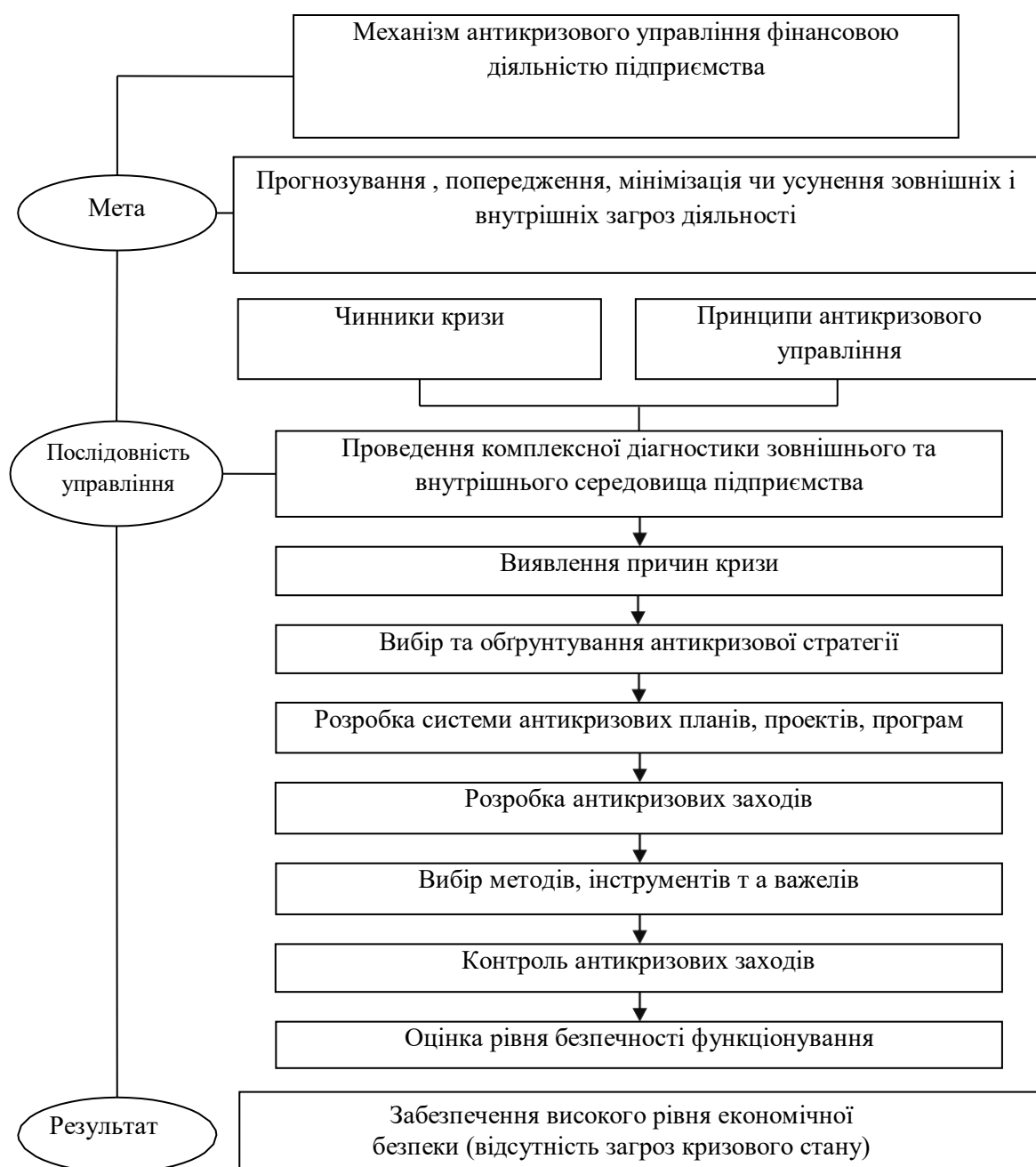


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок механізму та стратегії антикризового управління

Джерело: складено та доповнено автором на основі [10].

Таблиця 1.3 – Види стратегій антикризового управління

Вид стратегії	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки
Стратегія обмеженого зростання	Зростання валового доходу, або частки ринку, становить кілька відсотків на рік	Найменш ризикова і ефективна в технологічно розвинених галузях.	Визначення цілей неможливе без оцінки досягнутого рівня



## Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Стратегія зростання	Характерна для галузей, що динамічно розвиваються, та підприємств, націлених на швидке отримання результату.	Можливість швидко зайняти місце на ринку	Найбільш ризикована стратегія, тобто в результаті її втілення в життя можна понести матеріальні та інші втрати
Стратегія скорочення	Передбачає встановлення рівня нижче досягнутого в минулому (базисному) періоді.	Універсальна для будь-якого підприємства	Тягне за собою негативні наслідки для кадрового потенціалу та можливе відключення виробничих потужностей
Стратегія поєднання (комбінована стратегія)	Включає в себе різні елементи стратегій зростання і стратегії скорочення.	Націленість на консолідацію всіх підрозділів фірми	Відсутні

Джерело: складено та доповнено автором на основі [10].

При розробці стратегії проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності організації, виділяються ті чинники, які мають ключове значення для організації, проводиться збір і відстеження інформації по кожному фактору, і на основі оцінки реального стану організації з'ясовуються причини виникнення небезпеки і появи ознак кризового стану. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства – перший етап в розробці стратегії антикризового управління фінансовою діяльністю. Далі проводиться аналіз соціально-економічного середовища з метою виявлення причин зовнішнього впливу на організацію.

Отримавши достатню кількість даних про зовнішнє середовище, можна синтезувати їх за допомогою методу створення сценаріїв.

Як зазначив у своїй статті Сасько С.А., сценарії – це прогноз того, які тенденції можуть проявитися в тій чи іншій галузі в майбутньому. Зазвичай створюється кілька сценаріїв, на яких потім випробовується та чи інша антикризова стратегія фінансового управління підприємством. Сценарії дають

можливість визначити найбільш суттєві фактори зовнішнього середовища, які необхідно враховувати, деякі з них, в такому випадку, будуть перебувати під прямим контролем організації (вона зможе або уникнути небезпеки, або скористатися нею для отримання нових можливостей розвитку). В процесі аналізу, будуть виявлені фактори, які непідвладні контролю з боку підприємства, в цьому випадку розроблена антикризова стратегія повинна допомогти підприємству максимально використовувати конкурентні переваги і в той же час мінімізувати можливі втрати [26].

Вивчаючи зовнішнє середовище, менеджери концентрують свою увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості воно у собі таїть. Відомо, що досить ефективним способом, застосовуваним для аналізу зовнішнього середовища, є метод SWOT, неодноразово та докладно описаний в літературі зі стратегічного управління [27].

Поряд з аналізом зовнішнього середовища бізнесу важливо провести поглиблене дослідження реального стану організації. Це дозволить побачити, якою повинна стати організація в майбутньому, розробити антикризову стратегію і провести на її основі необхідні зміни.

Розроблена і діюча стратегія можуть бути скориговані. Адже рух часу неможливо програмувати абсолютно. Немає стратегії, яка б точно передбачала поведінку організації.

Аналізуючи чинну стратегію антикризового управління фінансовою діяльністю необхідно сконцентрувати увагу на наступних шести моментах:

1. Ефективність поточної стратегії. По-перше, треба визначити місце організації серед конкурентів; по-друге, межі конкуренції (розмір ринку); по-третє, групи споживачів, на які орієнтується організація в своїй діяльності; по-четверте, функціональні стратегії в області виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів. Оцінка кожної складової дає більш зрозумілу картину стратегії. Причому, в даному випадку оцінка проводиться на базі кількісних показників. До них відносяться: частка підприємства на ринку, розмір ринку, розмір

прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів (зменшується чи збільшується по відношенню до ринку в цілому) і т.д.

2. Сила і слабкість, можливості і загрози, на які орієнтована стратегія. Оцінка ведеться за відомим методом SWOT-аналізу. Сила – це те, в чому організація була успішною. Сила може полягати в освоєних навичках, досвіді роботи, ресурсах, досягненнях (більш хороший товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, впізнаваність товарної марки). Слабкість – це відсутність чогось важливого в функціонуванні компанії; те, що їй не вдається в порівнянні з іншими. Коли сильні і слабкі сторони виявлені, обидва списки ретельно вивчаються і оцінюються. З точки зору формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, то менеджери підприємства терміново повинні створити базу, на якій ця стратегія ґрунтується. У той же час успішна антикризова стратегія спрямована на усунення слабких сторін, які можуть сприяти виникненню кризової ситуації. Ринкові можливості і загрози також багато в чому визначають антикризову стратегію. Можливості та загрози не лише впливають на стан організації, але і вказують, які стратегічні зміни треба зробити. Аналіз і оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, дозволяють побачити необхідності тих чи інших стратегічних змін в області конкурентоспроможності цін і витрат підприємства.

3. Підприємство має знати, як його ціни і витрати співвідносяться з цінами і витратами конкурентів. У цьому випадку використовується стратегічний аналіз витрат. Метод, за допомогою якого здійснюється цей аналіз, називається ланцюжком цінностей. Ланцюжок цінностей відображає процес створення вартості товару (послуги) і включає в себе різні види діяльності і прибуток. Зв'язки між цими видами діяльності по створенню цінностей можуть стати важливим джерелом переваг підприємства. Кожен вид діяльності в цьому ланцюжку пов'язаний з витратами і пов'язує в свою чергу активи підприємства. Співвідношення виробничих витрат і активів з кожним

окремим видом діяльності в ланцюжку, дає змогу оцінити витрати по ним. Крім того, на ціни і витрати підприємства впливає діяльність постачальників і кінцевих споживачів. Менеджери повинні розуміти весь процес формування вартості, тому необхідно брати до уваги ланцюжок цінностей від постачальників до кінцевих споживачів. Процес визначення витрат по кожному виду діяльності виснажливий і складний, але він дає можливість краще зрозуміти структуру витрат підприємства. Крім того, необхідно провести порівняльну оцінку витрат підприємства і витрат його конкурентів за основними видами діяльності. Таким чином можна виявити найкращу практику виконання певного виду діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації витрат, і на основі отриманого аналізу приступити до підвищення конкурентоспроможності підприємства по витратах.

4. Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства по критерію обсягу витрат необхідна, але недостатня. Міцність позиції підприємства (наскільки слабка або сильна) по відношенню до основних конкурентів оцінюється за такими важливими показниками, як якість товару або послуги, фінансове становище, технологічні можливості, тривалість товарного циклу.

5. Виявлення проблем, що викликали фінансову кризу на підприємстві. Дані, отримані при дослідженні кризового стану підприємства, можна систематизувати, адже ефективна стратегія вийде тільки на основі системного розуміння всіх аспектів і параметрів. Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, без їх усвідомлення не можна приступити до розробки антикризових заходів підприємства.

6. Аналіз і можливий перегляд системи цілей підприємства. Наступним, не менш важливим етапом стратегічного антикризового планування є коригування системи цілей. Предметом аналізу в цьому відношенні повинна бути проблема: чи зможе в рамках своєї колишньої місії підприємство вийти з кризи і досягти конкурентних переваг. При необхідності необхідно скоригувати

місію. Уміло сформульована місія, яка доступна для розуміння і в яку вірять, є вагомим стимулом для змін в стратегії.

### 1.3 Моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства

Банкрутство – це категорія ринкової економіки, яка характеризує фінансовий стан суб'єктів господарювання. Згідно Кодексу України з процедур банкрутства, банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури [28].

Для запобігання банкрутству та проявам фінансової кризи необхідно провести аналіз фінансової діяльності підприємства за якомога триваліший період часу його функціонування, визначити фактори впливу на ділову активність, макроекономічні та внутрішні чинники фінансової нестабільності.

Що ж стосується основних причин банкрутства, на думку І. Н. Драчена, існують такі основні причини банкрутства підприємств:

1. Економічні: кризовий стан країни, загальний спад виробництва, інфляція, нестабільність фінансової системи, зростання цін на ресурси, зміна кон'юнктури ринку, неплатоспроможність і банкрутство партнерів. Однією з причин неспроможності суб'єктів господарювання може бути фіскальна політика держави. Високий рівень оподаткування може виявитися непосильним для підприємства.

2. Політичні: політична нестабільність суспільства, зовнішньоекономічна політика держави, розрив економічних зв'язків, втрата ринків збуту, зміна умов експорту та імпорту, недосконалість законодавства в галузі господарського права, антимонопольної політики, підприємницької діяльності й інших виявів регулюючої функції держави, зміна політичного режиму.

3. Посилення міжнародної конкуренції в зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу, прагненням розширення частки займаного ринку і впровадження нових продуктів.

4. Демографічні: чисельність та склад народонаселення, рівень добробуту народу, культурний уклад суспільства, що визначає розмір чи структуру потреб, платоспроможний попит населення на ті чи інші види товарів і послуг [29].

Відомі два основні підходи до оцінки ймовірності банкрутства. Перший базується на фінансових даних і включає оперування кількісними індикаторами – фінансовими коефіцієнтами. Це багатофакторні регресійні моделі, що враховують зміни в області фінансового управління та економіки, на ринках капіталів і інших чинників. Другий підхід до прогнозування банкрутства виходить з статистики зміни показників збанкрутілих компаній і порівняння їх з відповідними даними досліджуваних організацій. В обох підходах ключовим є вибір оптимального числа значимих фінансових коефіцієнтів, що забезпечують необхідну надійність і достовірність оцінки ймовірності прогнозу.

Прогнозування банкрутства підприємства можна розглядати як основний метод, що дозволяє спланувати економічний розвиток підприємства на майбутній період часу. Моделювання дозволяє уникнути кризи і фінансового ризику для підприємства, при своєчасній побудові певної моделі прогнозування.

Мета полягає в тому, що за допомогою моделей повинні враховуватися всі можливі взаємозв'язки, закономірності та умови розвитку з тим, щоб виявити «поведінку» об'єкта в різних ситуаціях.

Головну роль в антикризовому управлінні підприємства відіграє своєчасне розпізнавання її кризового стану з необхідним (необхідним) рівнем достовірності, для своєчасного вжиття заходів щодо попередження та запобігання кризи.

Система діагностики кризових ситуацій більшості підприємств на сьогоднішній день не представляє собою будь-якої чітко сформульованої бази,

при застосуванні якої можна розрахувавши ряд показників, впевнено сказати, який рівень економічного розвитку та фінансового здоров'я, на сьогоднішній день притаманний даному підприємству.

Всі моделі прогнозування банкрутства, розроблені зарубіжними і вітчизняними авторами, включають в себе кілька ключових показників, що характеризують фінансовий стан комерційної організації. На їх основі розраховується комплексний показник ймовірності банкрутства .

У зарубіжній і українській економічній літературі пропонується декілька відмінних методик і математичних моделей діагностики ймовірності настання банкрутства підприємств. Перші дослідження аналітичних коефіцієнтів для передбачення можливих ускладнень у фінансовій діяльності компаній проводилися в США ще на початку 30-х рр. минулого століття.

В останній час вчені намагаються формалізувати процес прогнозування банкрутства компаній і підприємств. Було розроблено безліч різних математичних і економічних моделей. Найбільш відомі і значущі з них описані в роботах фахівців в області економіки Альтмана Е. [30], Р. Таффлера та Г. Тішоу [31], В. Бівера [32], Г. Стрінгейта[33], Р. Ліса [34], Терещенко О.О. [35], Матвійчук А.В. [36].

Характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства зазначена в ДОДАТКУ Б.

Механізми прогнозування ймовірності банкрутства діагностують рівень загрози банкрутства підприємства. При цьому банкрутство розглядається як крайній прояв кризи.

На сучасному етапі економічного розвитку українських підприємств посилюється необхідність застосування сучасних антикризових технологій різними економічними суб'єктами, у тому числі промисловими підприємствами.

Жорстка конкуренція, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках змушує вітчизняних виробників передбачати та попереджати негативні тенденції та ризики господарювання, посилювати свої ринкові позиції. Багато

виробників для виходу на світовий ринок будуть змушені звернути особливу увагу на якість продукції, щоб забезпечити їй достатню конкурентоспроможність.

У зв'язку з цим повинні суттєво змінитись вимоги до антикризового управління. Вітчизняним промисловим підприємствам слід посилити позиційні заходи, пов'язані із випуском конкурентоспроможної продукції, зайняти місце на товарних ринках, знайти резервні позиції, використовуючи момент лібералізації зовнішньоекономічної діяльності. Саме розуміння сутності антикризового управління має змінитися. Стратегія створення і наступальна тактика (замість захисної тактики, яку використовують набагато частіше), стратегічна діагностика на даному етапі економічного розвитку для підприємств будуть найефективнішими.

Потрібно відійти від звичного розуміння антикризового управління, спрямованого на боротьбу з кризою, що вже настала, і ліквідацією її наслідків. Антикризове управління має бути випереджальним, «до-кризовим» за своєю суттю.

Даний підхід до розуміння сутності антикризового управління має велике значення для промислових підприємств, оскільки не відкидає усталені принципи та методи управління, а навпаки, закликає суб'єкти господарювання використовувати весь арсенал засобів управління, щоб витримати жорстку конкуренцію.

Підсумовуючи вищесказане, відзначимо, ефективне антикризове управління – це система управління підприємством, яка має стратегічний характер, заснована на зміцненні позиції підприємства і спрямована на запобігання кризі за допомогою аналізу її передумов та використання всього арсеналу сучасного менеджменту, а у разі настання кризи – зниження негативних наслідків і виведення підприємства з кризового стану з допомогою власних ресурсів.

Підприємство – це складна багатовимірна система, «стан здоров'я» та «життя» якої визначаються не лише наявністю чи відсутністю протиріч у



внутрішньому середовищі, а й «вірусами» – проблемами навколишньої економічної та світової дійсності. Тому головним завданням випереджального антикризового управління стає «профілактика захворювань» (кризових процесів). Антикризове управління в організації має здійснюватися безперервно з метою прогнозування та раннього діагностування криз, адаптації до змін довкілля, зміцнення позиції підприємства.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЕЛЕКТРОВОЗОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД».

### 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»

Приватне акціонерне товариство «Запорізький електровозоремонтний завод» (ПрАТ «ЗЕРЗ») – це підприємство по ремонту електровозів для потреб залізниці, розташоване в місті Запоріжжя. Підприємство має довгу історію становлення та розвитку. В 1905 р. у місті Олександрівськ були засновані, так звані, Олександрівські майстерні. У перші роки в майстернях працювало майже 700 чоловік. За перший рік свого існування майстерні відремонтували всього чотири паротяги.

З 1930 р. завод отримує назву «паровозоремонтний». Цікавим є факт, що Запорізькому заводу першому в Радянському Союзі був довірений ремонт електровозів. Для зазначених цілей на території заводу провели повну реконструкцію, яка тривала чотири роки.

У роки Великої Вітчизняної війни обладнання заводу евакуйовано на Уфимський паровозоремонтний завод. У січні 1944 р. відновлений ремонт паровозів, з 1959 року починається ремонт електровозів і в зв'язку з цим, в 1961 р. припиняється ремонт паровозів. З 1959 р. завод офіційно отримав назву електровозоремонтного. В часи Радянського Союзу завод ремонтує електровози серій ЧС4, ВЛ80с, ВЛ80т, ВЛ80к. В кінці 90-х рр. ХХ ст. завод освоїв модернізацію електровозів серії ЧС4 (з заміною кабін машиніста і обшивки кузова) а також модернізацію електровозів ВЛ80, з їх переробкою в односекційні електровози ВЛ40у [37].

Відповідно до річної інформації емітента цінних паперів ПрАТ «ЗЕРЗ» станом на кінець 2020 р. в номенклатурі підприємства:

- капітальний ремонт та модернізацію електровозів серії ВЛ-40, ВЛ-80с, ВЛ-80К, ВЛ-80Т, ВЛ-82М, ЧС-2, ЧС-4, ЧС-7, ЧС-8 (виробничі потужності – 89 одиниць на рік);
- послуги з капітального ремонту електричних двигунів, вузлів, агрегатів та іншої лінійного обладнання ТРС (виробничі потужності – 500 одиниць на рік);
- послуги з ремонту колісних пар для залізниць та інших замовників України (виробничі потужності – 320 одиниць на рік);
- виробництво запасних частин до локомотивів залізничних та рухомого складу.

Стосовно локалізації об'єктів підприємства, ПрАТ «ЗЕРЗ» включає декілька територіальних об'єктів, що перебувають у володінні: промисловий майданчик на якому розташовано весь виробничий комплекс, база відпочинку «Берізка», дитячий оздоровчий табір «Юний локомотивець», база відпочинку «Сокіл». Така кількість об'єктів оздоровчого та рекреаційного напрямлення, що перебувають на балансі підприємства пов'язана з політикою тодішнього керівництва Радянського Союзу та вимогами чинного, на той час, законодавства. Так, у статті 119 Конституції СРСР було записано, що всі громадяни СРСР мають право на відпочинок, включаючи надання для обслуговування працюючих розгалуженої системи санаторіїв, клубів та будинків відпочинку [38].

Що стосується структури ПрАТ «ЗЕРЗ», вона складається з цехів, яких на підприємстві дванадцять (рис. 2.1).

Основні виробничі цехи: складальний цех, візковий цех, електромашинний цех, колісний цех. Також, до складу підприємства входять об'єкти допоміжного господарства: хімлабораторія, складське господарство, організаційні та управлінські підрозділи, які обслуговують весь технологічний цикл. Саме менеджмент займає ключове місце у замкнутому циклі ремонту та виготовлення електровозів.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ЗЕРЗ»

Джерело: складено та доповнено автором на основі [40].

Основні показники діяльності підприємства відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні показники діяльності підприємства

Показник	Інформація за 2018 р.	Інформація за 2019 р.	Інформація за 2020 р.
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Запорізький електровозоремонтний завод	Приватне акціонерне товариство «Запорізький електровозоремонтний завод	Приватне акціонерне товариство «Запорізький електровозоремонтний завод»
Місцезнаходження	69095, м.Запоріжжя, вул. Залізнична, буд.2	69095, м.Запоріжжя, вул. Залізнична, буд.2	69095, м.Запоріжжя, вул. Залізнична, буд.2
Середньооблікова кількість штатних працівників	1934 особи	1788 осіб	1729 осіб

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	8 326 гривень	9 373 гривень	11 047 гривень
Чистий дохід підприємства від реалізації продукції згідно МСФЗ	Розрахунок не проводився	698 369 тис. гривень	696 232 тис. гривень
Чистий прибуток	463 тис. гривень	228 тис. гривень	2 475 тис. гривень
Капітальні інвестиції	6 472 тис. гривень	10 278 тис. гривень	8 705 тис. гривень
Валовий прибуток	61 897 тис. гривень	32 854 тис. гривень	46 115 тис. гривень
Перерахунки до державного бюджету	138 289 тис. гривень	163 299 тис. гривень	181 468 тис. гривень
Зареєстрований (пайовий) капітал	73 704 тис. гривень	73 704 тис. гривень	73 704 тис. гривень
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	60 608 тис. гривень	38 251 тис. гривень	70 650 тис. гривень
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	262 868 тис. гривень	255 908 тис. гривень	197 931 тис. гривень

Джерело: складено та доповнено автором на основі [40].

Важливою зміною в організації управління ПрАТ «ЗЕРЗ» останніх років стала зміна статуту шляхом викладення його в новій редакції, таким чином, зі складу органів управління підприємства виключено правління та наглядову раду. Таке рішення є закономірним для значної кількості українських підприємств, незважаючи на значні кроки в напрямку встановлення європейської системи корпоративного управління, законодавче посилення вимог до наглядових рад на сьогодні поки не принесло очікуваного результату – наділення наглядових рад реальними повноваженнями. При зовнішній формальній відповідності «передовим практикам корпоративного управління» роль наглядової ради не реалізується по суті [39].

Сьогодні приватне акціонерне товариство «Запорізький електровозоремонтний завод» має таку структуру управління:

- загальні збори – вищий орган товариства;
- генеральний директор – одноосібний виконавчий орган;
- ревізійна комісія – колегіальний контролюючий орган товариства.

Не менш важливим в структурі будь-якого підприємства є кадровий потенціал. Кваліфіковані кадри – основа для будь-якого успішного підприємства. Та в сучасних умовах функціонування українських підприємств постала значна проблема в відтоку кваліфікованого персоналу. Що ж стосується ПрАТ «ЗЕРЗ», середньооблікова кількість штатних працівників за 2020 р. складала 1729 осіб, тобто зменшилась 3,3% у порівнянні з 2019 р. на 59 осіб [40].

У 2020 р. ПрАТ «ЗЕРЗ» мало справу з відносно високим рівнем відтоку працівників. Це проблема, яка продовжує впливати на практично всіх великих роботодавців в Україні. Однією з причин стало зростання кількості працездатних українців, які виїжджали за кордон завдяки спрощенню візових процедур для українців, що працюють у країнах Європейського Союзу [41].

Технологічний процес провадження кожного з видів діяльності підприємства відрізняється. Що ж стосується основного виду діяльності – ремонту залізничного рухомого складу, він складається з наступних етапів:

1) електровози надходять до складального цеху, де проводиться розбирання, після чого складові розподіляються в цеха спеціального призначення;

2) після проведеного ремонту складових частин вони знов передаються до складального цеху для монтажу електровозу;

3) після монтажу проводиться контроль якості продукції, випробування, обкатка та налагодження;

4) останнім кроком технологічного процесу є фарбування та здача замовнику.

Основними замовниками ПрАТ «ЗЕРЗ» на виконання ремонту рухомого складу є Акціонерне товариство «Українська залізниця». Завантаженість

виробничих потужностей заводу цілком залежить від обсягів ремонту рухомого складу вітчизняного монополіста.

2.2 Аналіз фінансового стану ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» як показник дієвості антикризового управління фінансовою діяльністю

Аналізом фінансового стану називають комплекс методик по накопиченню, переробці і аналізу якісної і кількісної інформації, що стосується фінансів підприємства. В успішних компаніях фінансовий аналіз йде рука об руку з управлінським, дозволяючи вчасно виявити і викоринити негативні тенденції і посилити позитивні. Основною цілю і завданням фінансового аналізу підприємства є прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На підприємствах проводиться як зовнішній, так і внутрішній аналіз:

– внутрішнім аналізом займаються співробітники компанії, використовуючи ширшу базу (не тільки дані відкритої звітності, а й специфічну внутрішню звітність, аж до того, який відсоток браку і рекламаций з того чи іншого виду продукції) і велику ступінь деталізації (тобто вивчається не тільки загальний результат підприємства, а й локальні показники окремих підрозділів);

– зовнішній аналіз виконується сторонніми фахівцями, що представляють інтереси як бізнесу (партнерів, кредиторів, інвесторів), так і контролюючих органів (наприклад, податкова служба), ЗМІ, наукових організацій; метою проведення зовнішнього аналізу є: визначення ступеня ризикованості вкладень капіталу в підприємство, прогнозування можливої прибутковості інвестицій, конкурентоспроможності фірми [42].

Іншими словами, зовнішній аналіз – констатація фактів. Внутрішній – поглиблена оцінка причинно-наслідкових зв'язків.

Також фінансовий аналіз підприємства може бути: повним, тематичними (залежить від обсягу), попереднім, поточним (або оперативним), ретроспективним (залежить від періоду, за який проведено аналіз) [43].

Для сучасного фінансового менеджера кращим результатом його діяльності є не тільки отримання компанією прибутку, але і максимізація вартості бізнесу. Дану мету можна досягти, обмежуючись лише оперативним управлінням.

У гонитві за досягненням найкращого результату потрібні не просто ідеї для розвитку бізнесу, але бажано прорахувати, збалансувати різні сторони діяльності компанії, направивши результати в сторону збільшення прибутку і зростання бізнесу.

Здатність компанії підтримувати свою платоспроможність, фінансову стійкість свідчить про її стійкий фінансовий стан. У свою чергу фінансовий аналіз підприємства дає розуміння: чи здатний бізнес успішно функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів, який прибуток може отримувати [44].

Результатом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його майна, активів і пасивів балансу, швидкості обороту капіталу, прибутковості використовуваних засобів.

Аналіз фінансової і господарської діяльності підприємств пов'язаний з обробкою величезного масиву інформації, що характеризує різноманітні аспекти функціонування бізнесу. Найчастіше необхідні дані зосереджені в документах фінансової звітності, балансі підприємства, облікових відомостях.

Безпосередньо з фінансових звітів можна отримати наступну інформацію:

– суму основних та обігових коштів підприємства, величину його заборгованостей і власного капіталу, змін в структурі активів і пасивів, розрахунках з дебіторами і кредиторами на відповідну дату.

– звіт про фінансові результати надає дані про величину прибутку (збитків) компанії і дає уявлення про ефективність її діяльності за конкретний проміжок часу.

– звіт про рух грошових коштів показує грошові потоки від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [45].

Аналіз фінансовий звітності повинен вирішувати такі завдання:



- давати загальну оцінку фінансового стану і факторів його зміни.
- дозволяти вивчати відповідності між засобами і джерелами, раціональність їх розміщення та ефективність їх використання.
- виявляти негативні фактори, що впливають на фінансовий стан і причини їх утворення.
- давати оцінку кількісних і якісних змін фінансового стану бізнесу.
- визначати тенденції зміни фінансового стану компанії.
- забезпечувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень в галузі фінансів і прогнозування можливих фінансових результатів при різноманітних варіантах використання ресурсів.
- виявляти резерви поліпшення фінансового стану підприємства шляхом підвищення ефективності діяльності компанії, прогнозування.

Як говорилося вище, аналіз фінансових показників в основному здійснюється на підставі даних балансу і звіту про фінансові результати. Співвідношення різних показників звітності дозволяють проаналізувати результати діяльності і дати їм оцінку, а також зробити прогноз очікуваних результатів.

При цьому потрібно зазначити, що фінансові показники допомагають менеджменту компанії сфокусувати увагу на слабких і сильних сторонах діяльності компанії і правильно поставити питання, але не завжди дають на них відповіді. Коефіцієнти (їх понад 200), перш за все дають можливість побачити зміни у фінансовому становищі і допомагають визначити тенденції структури таких змін, що, в свою чергу, може вказати керівництву на загрози і можливості, які притаманні компанії.

Всі коефіцієнти характеризують 4 основні сторони діяльності компанії: ліквідність, оборотність активів, рентабельність, ринкова вартість. Для кожної з цих груп показників розраховуються свої коефіцієнти. Вони можуть відрізнятися залежно від завдань аналізу і користувачів, для яких призначена ця інформація [46].

Серед найпопулярніших фінансових коефіцієнтів виділяють наступні:

1) Рентабельність власного капіталу є одним з ключових показників, так як на перше місце ставиться інтерес власника і інвесторів компанії. Даний показник забезпечується кількома чинниками: рентабельністю продажів, оборотністю активів і коефіцієнтом капіталізації. Кожен підприємець повинен розуміти, що високу віддачу від використання вкладених коштів можна забезпечити високою маржинальністю продажів або високою оборотністю активів. Рентабельність продажів (відношення прибутку від продажів (валового прибутку) до виручки підприємства). Даний показник являє собою співвідношення певного показника до загальній виручці і виражається у відсотках. У свою чергу, валовий прибуток залежить від співвідношення цін, обсягу продажів собівартості проданої продукції. Збільшення показника валового прибутку показує про ефективність менеджменту в управлінні цінами і виробничими витратами.

2) Показники ліквідності показують ступінь платоспроможності компанії і застерігають менеджмент компанії від банкрутства. Сенс цих показників полягає в порівнянні поточної заборгованості підприємства і його обороту коштів, які покликані забезпечити погашення заборгованостей. Залежно від того наскільки швидко активи компанії можна перевести в гроші виділяють: поточну ліквідність (відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань), швидку ліквідність (відношення ліквідних активів, що включають грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, короткострокову дебіторську заборгованість, до короткострокових зобов'язань) і абсолютну ліквідність (відношення грошових кошти до короткострокових зобов'язань).

3) Показники оборотності дають можливість визначити, наскільки ефективно менеджмент компанії управляє ресурсами, а також визначити середню тривалість фінансового циклу, яка в свою чергу розраховується як сума періоду обороту дебіторської заборгованості та товарних запасів за вирахуванням періоду обороту кредиторської заборгованості.

4) Коефіцієнт автономії (відношення власного капіталу до загального капіталу (активів) підприємства), коефіцієнт фінансової залежності (відношення зобов'язань до активів). Показники відображають, наскільки організація незалежна від кредиторів.

Щоб провести адекватний аналіз фінансових показників підприємства, необхідно:

1) Мати повний опис фінансової діяльності компанії за аналізований період - баланс, звіт про фінансові результати і т.д.

2) Зіставити коефіцієнти за різні періоди, а також порівняти з середньостатистичними значеннями в галузі, результатами підприємств-конкурентів;

3) Порівнюючи отримані значення з рекомендованими, робити знижку на специфіку господарської діяльності компанії. Наприклад, для торгівлі і промисловості межі норми відрізняються в рази.

4) Проводити аналіз показників в комплексі. Наприклад, коефіцієнт рентабельності сам по собі не дуже інформативний. Щоб отримати об'єктивну картину, його необхідно аналізувати в розрізі ринкових показників в порівнянні з конкурентами.

Функціонування будь-якого підприємства залежить від великої кількості чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Проте, не всі фактори мають негативний вплив на діяльність підприємства.

Вплив факторів на ефективність діяльності підприємства можна проаналізувати шляхом здійснення аналізу показників фінансового стану таких, як показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості та майнового стану [47].

Спочатку проведемо аналіз показників рентабельності, які відображені в табл. 2.2 та окремо виведено рентабельність виробничих витрат та витрат господарської діяльності в рис. 2.2 – 2.3.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» у 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	378953	412887	615047	698369	696232
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	336208	389960	553150	665515	650081
Валовий прибуток (збиток)	42745	22927	61897	32854	46151
Операційні витрати	-396061	-451704	-622883	-702288	-699659
Чистий дохід від операційної діяльності	8558	9676	6861	6801	7370
Фінансовий результат від операційної діяльності	-8550	-29141	-975	2882	3943
Витрати господарської діяльності	-398025	-451987	-622891	-706278	-706542
Фінансовий результат до оподаткування	-10367	-29159	463	607	-1258
Чистий прибуток (збиток)	-6722	-33326	463	228	2475
Середньорічна вартість капіталу	306519	306370	353522	395757,5	417012
Показники рентабельності					
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат	12,71%	5,88%	11,19%	4,94%	7,10%
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,13	1,06	1,11	1,05	1,07
Рентабельність (збитковість) продажу	11,28%	5,55%	10,06%	4,70%	6,63%
Рентабельність (збитковість) операційних витрат	2,16%	6,45%	0,16%	-0,41%	-0,56%
Коефіцієнт окупності операційних витрат	-0,9568	0,91407	0,98742	-0,99442	0,9951
Загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності	2,60%	6,45%	-0,07%	-0,09%	0,18%
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності	1,69%	7,37%	-0,07%	-0,03%	-0,35%
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	1,24	1,35	1,74	1,76	1,67

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Рентабельність виробничих витрат відображає, який прибуток має конкретне підприємство з кожної гривні, яка витрачена на виробництво і реалізацію продукції. Вказаний показник може розраховуватися як в цілому по підприємству, так і по окремих його підрозділах і видах продукції.

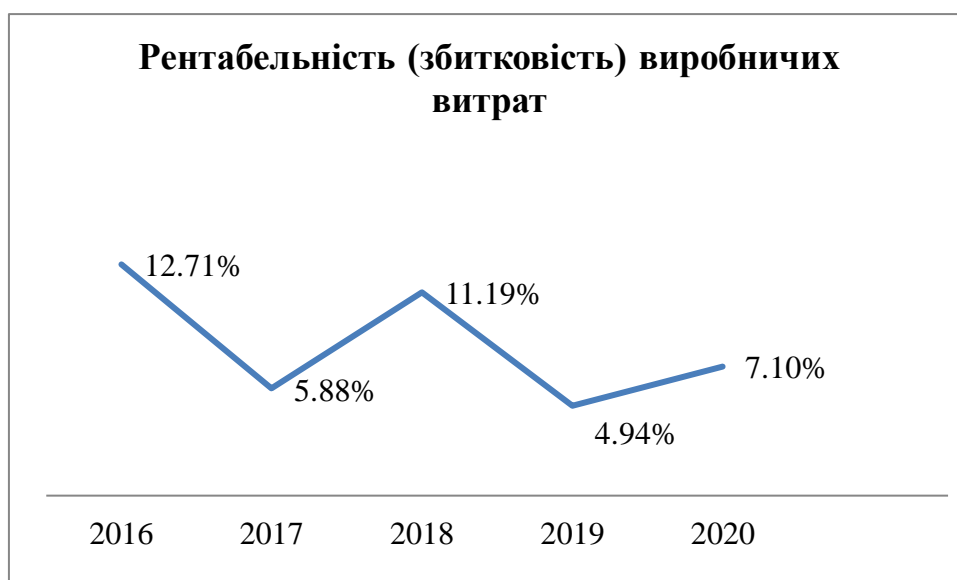


Рисунок 2.2 – Рентабельність (збитковість) витрат підприємства за досліджуваний період

Примітка: розраховано автором на основі [40].



Рисунок 2.3 – Загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності підприємства за досліджуваний період

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Загальна рентабельність витрат господарської діяльності підсумовує ступінь ефективності всіх поточних витрат, які було можливо передбачити (звичайних), а також тих, які виникли випадково (надзвичайних), що виникають

у процесі господарювання. Сума цих витрат безпосередньо впливає на загальний фінансовий результат і рівень ефективності господарської діяльності.

Протягом 2018-2020 рр. спостерігається, хоч і не суттєве, проте покращення показника рентабельності операційних витрат. Рентабельність виробничих витрат та рентабельність продажу постійно коливаються, що не може свідчити про сталий розвиток підприємства.

Основними джерелами забезпечення ліквідності та платоспроможності на підприємства є оборотні активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань. Показники ліквідності ПрАТ «ЗЕРЗ» відображені в табл. 2.3, окремо виведено динаміку показника абсолютної ліквідності на рис.2.4.

Таблиця 2.3 – Показники оцінювання ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відносне відхилення			
						2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,05	0,01	0,32	0,02	- 78,91%	- 86,47%	4956,53%	- 93,82%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,59	0,31	0,54	0,39	-4,67%	- 47,43%	72,80%	- 27,32%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,31	1,23	1,03	1,04	1,14	-5,85%	- 16,08%	0,55%	10,05%
Коефіцієнт платоспроможності	0,22	0,05	0,01	0,32	0,02	- 78,91%	- 86,47%	4956,53%	- 93,82%
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,28	1,23	1,02	0,92	0,91	-4,10%	- 17,01%	-9,87%	-1,22%
Коефіцієнт покриття запасів	1,86	1,80	1,51	2,01	1,48	-3,04%	- 16,06%	32,51%	- 26,19%

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Коефіцієнт відображає можливість найбільш ліквідних активів для швидкого розрахунку за поточними зобов'язаннями, характеризує «миттєву» платоспроможність організації.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є варіацією двох інших найпоширеніших коефіцієнтів ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності.



Рисунок 2.4 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства за досліджуваний період

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Показники коефіцієнту покриття запасів, враховуючи нормативне значення  $\geq 1,5-2,5$ , знаходяться на задовільному рівні, що показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативні значення показників швидкої та абсолютної ліквідності мають нормативне значення  $\geq 0,6-0,8$  та  $\geq 0,2-0,35$  відповідно, але не збігаються з показниками ПрАТ «ЗЕРЗ», що може свідчити про можливі труднощі при виплаті поточних зобов'язань та негайної сплати боргів.

Зважене управління ліквідністю передбачає наявність достатніх грошових коштів та достатність фінансування для виконання чинних зобов'язань по мірі їх настання. Правильним рішенням для ПрАТ «ЗЕРЗ» може стати підтримання балансу між безперебійним фінансуванням та гнучкістю у використанні відстрочки платежу, наданих постачальниками. ПрАТ «ЗЕРЗ» необхідно

здійснювати аналіз за строками оплати активів та термінами погашення своїх зобов'язань і планувати рівень ліквідності залежно від їх очікуваного погашення.

Стосовно показників майнового стану підприємства слід зазначити, що протягом 2016-2020 рр. спостерігається підвищення рівня мобільності активів, а в період з 2016 по 2019 рр. – зменшення показника основних засобів в активах, що є позитивним в умовах стабільного або зростаючого обсягу виробництва (табл. 2.4). Відповідно до рис. 2.5, значне коливання в показнику зносу відбулось протягом 2017-2018 рр.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Вартість товарного майна	759	6127	66956	667	680
Вартість розрахунково-грошового майна	79433	78021	92318	139101	78273
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	53,29	51,92	41,38	49,58	67,21
Частка основних засобів в активах	36,35	35,22	26,54	24,62	41,52
Показник зносу основних засобів	0,81	0,82	-0,83	-0,84	-0,12
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-0,03	-0,03	-0,019	-0,10	0,48
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	1,64	1,63	1,25	1,28	1,13
Коефіцієнт мобільності активів	1,28	1,33	2,12	2,43	1,19

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Коефіцієнт зносу основних засобів показує, наскільки основні засоби амортизовано. Тобто цей коефіцієнт відбиває ступінь зношеності основних засобів. Значення коефіцієнта зносу допоможе компанії зрозуміти ситуацію з основними засобами. Можливо, їх потрібно модернізувати чи придбати нові.

Такі показники майнового стану ПрАТ «ЗЕРЗ», як коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами вказують на поступове погіршення майнового стану підприємства.





Рисунок 2.5 – Показник зносу основних засобів підприємства за досліджуваний період

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Пропорція, що визначається відношенням оборотних активів до необоротних, характеризує рівень фінансової стійкості підприємств, вона відображена в табл. 2.5. Господарські суб'єкти, у яких необоротні активи мають перевагу, є більш «фондомісткими», коефіцієнт співвідношення у таких підприємств менший за 1.

Якщо показник перевищує значення 1, як у випадку ПрАТ «ЗЕРЗ», це свідчить, що з підприємства переважають оборотні активи. Така перевага свідчить про хорошу фінансову стійкість господарчого суб'єкта, тому що оборотні активи більш ліквідні, тому здатні принести гроші в короткий час.

Аналіз та своєчасне зіставлення динаміки коефіцієнта співвідношення, що відображений на рис. 2.6, допоможе господарському суб'єкту регулювати переважання того чи іншого активу, а також вжити заходів у разі несприятливого зниження рівня кожного з активів.

Оборотні та необоротні активи беруть участь у розрахунку багатьох фінансово-економічних показників, відображають ліквідність тих чи інших

активів, фінансову стійкість господарчого суб'єкта, що дозволяє відстежити рівень фінансового стану підприємства в цілому.

Таблиця 2.5 – Відносні показники оцінювання фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Показники структури джерел формування капіталу					
Коефіцієнт фінансової автономії	0,56	0,54	0,33	0,23	0,40
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,44	0,46	0,67	0,77	0,60
Коефіцієнт фінансового ризику	0,78	0,86	1,99	3,34	1,50
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,28	1,16	0,50	0,30	0,67
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,01	0,00	0,02	0,28	0,23
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,02	0,00	0,01	0,11	0,20
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	0,98	1,00	0,99	0,89	0,80
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,02	0,02	0,03	0,04	0,02
Коефіцієнт страхування зареєстрованого (пайового) капіталу	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Показники стану оборотних активів					
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,22	0,20	0,04	-0,27	-0,14
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,22	0,19	0,02	-0,09	-0,10
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,41	0,34	0,03	-0,17	-0,15
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,78	0,21	0,30	-3,61	-0,18
Показники стану основного капіталу					
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,36	0,35	0,27	0,25	0,42
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,36	0,35	0,27	0,25	0,42
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,79	0,80	-0,81	-0,82	-0,12
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,28	1,33	2,12	2,43	1,20

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Подібна до показників майнового стану ситуація спостерігається під час аналізу показників ділової активності підприємства. Так, особливо протягом 2019-2020 років спостерігається збільшення розбіжності середньорічної величини дебіторської та кредиторської заборгованості, що свідчить про

неврівноваженість у формуванні грошових потоків підприємства (ДОДАТОК В) [47].



Рисунок 2.6 – Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства за досліджуваний період

Примітка: розраховано автором на основі [40].



Рисунок 2.7 – Коефіцієнт обертання запасів підприємства за досліджуваний період

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Цей коефіцієнт входить до складу групи показників ділової активності підприємства. Вони, в свою чергу, відображають інтенсивність (швидкість обороту) використання активів чи зобов'язань. Як бачимо на рис. 2.7, інтенсивність збільшується. За допомогою цих показників, можна дізнатися, як активно підприємство веде свою діяльність.

Важливо, що аналіз фінансової діяльності – це не просто розрахунок різних показників та коефіцієнтів, порівняння їх значень у статичній та динамічній. Підсумком якісного аналізу має бути обґрунтований, підкріплений розрахунками висновок про фінансове становище організації, який стане основою для прийняття рішень менеджментом, інвесторами та іншими зацікавленими особами про подальшу долю досліджуваного підприємства.

На нашу думку, оцінку фактичного фінансового стану підприємства необхідно здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться оцінка фінансового стану на основі експрес-аналізу балансу підприємства. Другий етап передбачає розрахунок базових коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан та їх порівняння з нормативними показниками, проведення аналізу відхилень в призмі виявлення вірогідності настання банкрутства.

Перший етап нами виконаний, час оцінити задовільні та незадовільні показники фінансового стану підприємства, як вірогідного кандидата в банкрути.

### 2.3 Аналіз ймовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»

У діяльності будь-якої організації однією з найважливіших завдань є прогнозування стабільності в довгостроковій перспективі. Для розуміння майбутнього розвитку компанії слід регулярно здійснювати прогнозну оцінку загальної фінансової стійкості підприємства, яка демонструє співвідношення власних і позикових коштів. Природно, величина власного капіталу повинна бути вище, ніж позикових коштів, тобто, активи повинні перевищувати пасиви.

В іншому випадку, фінансова стабільність компанії стає під загрозою, що віщує ризик банкрутства.

Банкрутство – це незадовільна структура балансу підприємства, неплатоспроможність і неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями. Коли така ситуація трапляється, починається процес банкрутства, яке тягне за собою примусову розпродаж майна компанії на аукціоні для погашення його боргів і подальшу ліквідацію підприємства, як юридичної особи.

Щоб цього не сталося, прогнозна оцінка фінансової стійкості підприємства, тобто аналіз ймовірності банкрутства, повинна здійснюватися регулярно. Для аналізу ймовірності банкрутства слід оцінювати наступний ряд показників:

- 1) коефіцієнт автономії,
- 2) покриття постійних фінансових витрат,
- 3) коефіцієнт поточної ліквідності,
- 4) коефіцієнт фінансової залежності,
- 5) фінансовий важіль,
- 6) коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами,
- 7) коефіцієнт покриття відсотків прибутком,
- 8) коефіцієнт відновлення платоспроможності [48].

Аналізувати ймовірність банкрутства необхідно для наступного:

– по-перше, будь-який керівник зобов'язаний бути в курсі того, наскільки стабільно стан його компанії для планування діяльності та розвитку підприємства;

– по-друге, будь-які масштабні угоди в обов'язковому порядку вимагають складання звіту про фінансовий стан підприємства. До даних операцій можна віднести:

1) отримання великого кредиту в банку. В такому випадку треба проаналізувати ймовірність банкрутства, щоб довести банку гарантії своєї

платоспроможності та можливості повернути кредитні кошти вчасно і в повному обсязі.

2) розширення кола акціонерів, інвестиційні вливання. В даному випадку інвестори, акціонери і партнери повинні розуміти, що вони вкладають кошти в перспективне підприємство, фінансові показники якого знаходяться в нормі, яке незабаром принесе прибуток і собі і їм.

У світовій практиці вироблений ряд методів прогнозування банкрутства, які засновані на використанні формалізованих і неформалізованих критеріїв. Ці методи являють собою розрахунки комплексного показника фінансової стійкості. По суті, це спеціальні аналітичні коефіцієнти для прогнозування банкрутства у вигляді набору формул, які розробили провідні європейські та вітчизняні економісти.

Для якісного, об'єктивного і повного аналізу ймовірності банкрутства, слід провести дослідження, використовуючи не менше трьох моделей, короткий опис яких, вже було відображено в розділі 1 кваліфікаційної роботи.

Для визначення потреби в антикризовому управлінні ПрАТ «ЗЕРЗ» проведемо розрахунок ймовірності банкрутства та динаміки основних показників з 2016 по 2020 рр. за моделлю Терещенко, моделлю Матвійчука (табл. 2.6; 2.7; 2.8).

Таблиця 2.6 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за моделлю А. Матвійчука у 2016-2020 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
X1	оборотні активи/необоротні активи	1,330	1,903	2,119	2,431	1,198
X2	чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання	2,680	1,718	2,337	2,614	3,298
X3	чистий дохід від реалізації/власний капітал	2,284	3,111	4,594	7,749	3,928
X4	баланс/чистий дохід від реалізації	0,811	0,911	0,650	0,561	0,635
X5	(оборотні активи-поточні зобов'язання)/ оборотні активи	0,194	0,025	0,032	0,037	0,124

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
X6	(довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс	0,460	0,647	0,665	0,770	0,599
X7	власний капітал / (забезпеченість наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	1,173	0,545	0,503	0,299	0,668
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$Z=0,033X1+0,268X2+0,045X3-0,018X4-0,004X5-0,015X6+0,702X7$	1,711	1,072	1,278	1,361	1,475

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Таблиця 2.7 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за моделлю О. Терещенка у 2016-2020 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
X1	відношення грошових надходжень до зобов'язань	2,680	1,718	2,337	2,614	3,298
X2	відношення валюти балансу до зобов'язань	2,173	1,564	1,520	1,465	2,096
X3	відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	0,000	0,000	0,001	0,000	0,005
X4	відношення прибутку до виручки	0,000	0,000	0,001	0,000	0,003
X5	відношення виробничих запасів до виручки	0,285	0,262	0,173	0,138	0,233
X6	відношення виручки до основного капіталу	1,233	1,098	1,537	1,784	1,573
Z(інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$Z=1,5X1+0,08X2+10X3+5X4+0,3X5+0,1X6$	2,848	1,340	1,818	2,019	3,33

Примітка: розраховано автором на основі [40].

За моделлю О. Терещенка можна зробити висновок, що банкрутство не загрожує підприємству. Як наслідок, діяльність підприємства прибуткова, фінансове становище стабільне, фінансова стійкість висока, рівень фінансового потенціалу теж на високому рівні. З розрахунку за моделлю А. Матвійчука видно, що у 2017 р. підприємство мало загрозу фінансової кризи, але у 2018-2019 рр. ситуація поступово почала покращуватись.

Стосовно даних з розрахунку ймовірності банкрутства ПрАТ «ЗЕРЗ» за моделлю Е.Альтмана, що відображено в табл. 2.8, інтегральний показник відображає значні коливання загрози рівня банкрутства. Враховуючи фіксовані показники, а саме:

- 1,8 – дуже висока ймовірність банкрутства;
- 1,81-2,6 – висока ймовірність банкрутства;
- 2,61-2,9 – низька ймовірність банкрутства;
- 2,91-3,0 – дуже низька ймовірність банкрутства,

можемо спостерігати відсутність фінансової стійкості та низький рівень фінансового потенціалу [30].

Таблиця 2.8 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за моделлю Е. Альтмана у 2016-2020 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
X1	відношення власного оборотного капіталу до всього активів	0,110	0,016	0,021	0,026	0,068
X2	відношення нерозподіленого прибутку до всього активів	-0,006	-0,088	0,001	0,001	0,005
X3	відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів	-0,033	-0,077	0,001	0,001	-0,002
X4	відношення власного капіталу до зобов'язань	1,173	0,545	0,503	0,299	0,668
X5	відношення чистого доходу до всього активів	1,233	1,097	1,537	1,783	1,573
Z(інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$Z=1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+0,999X5$	1,95	0,99	1,86	2,27	2,065

Примітка: розраховано автором на основі [40].



За фінальним значенням  $Z$ , яка продемонстрована в моделі Р. Ліса (табл. 2.9), можливість банкрутства можливо прорахувати з доволі високим ступенем вірогідності. Так, якщо фінальний показник нижчий значення 0,037 – ризик підприємства збанкрутувати доволі високий. Якщо  $Z$  в формулі моделі прогнозування банкрутства Р.Ліса більше показника 0,037, це говорить про фінансову стабільність підприємства. Спираючись на думку Р.Ліса, протягом 2017-2019 рр. спостерігається зміцнення фінансового потенціалу і фінансової стійкості, що б унеможливило банкрутство. В 2017 та 2020 рр. ПрАТ «ЗЕРЗ» наближалось до рубікону можливого банкрутства.

Таблиця 2.9 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за моделлю Р. Ліса у 2016-2020 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
X1	Частка оборотного капіталу у активах	0,570	0,655	0,679	0,708	0,545
X2	Частка операційного прибутку у пасивах	0	0	0	0,007	0,008
X3	Частка нерозподіленого прибутку у пасивах	0,017	-0,068	-0,056	0,033	0,025
X4	Співвідношення власного і позикового капіталу	1,173	0,545	0,502	0,299	0,668
Z(інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$Z=0,063X1+0,092X2+0,057X3+0,001X4$	0,037	0,039	0,04	0,046	0,037

Примітка: розраховано автором на основі [40].

У рівнянні Р. Таффлера і Г. Тішоу змінна  $X1$  грає домінуючу роль, а прогностична здатність моделі нижче порівняно з  $Z$ -рахунком Альтмана: незначні коливання економічної обстановки та можливі помилки у вихідних даних, у розрахунку фінансових коефіцієнтів та всього індексу можуть призводити до помилкових висновків.

Висновок про ймовірність банкрутства ПрАТ «ЗЕРЗ» за моделлю Таффлера, Тішоу можна зробити поглянувши на встановлені авторами показники відхилення, а саме:

- при  $Z > 0,3$  – ймовірність банкрутства низька;

- при  $0,2 < Z < 0,3$  – стан невизначеності;
- при  $Z < 0,2$  – висока ймовірність банкрутства.

Проаналізований проміжок часу в призмі моделі оцінки ймовірності настання банкрутства Р. Таффлера і Г. Тішоу (табл. 2.10) дає можливість зробити висновок, що підприємство відноситься до відносно стійких, та в даному конкретному випадку банкрутство не загрожує [49].

Таблиця 2.10 – Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за моделлю Р. Таффлера та Г. Тішоу у 2016-2020 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
X1	Співвідношення операційного прибутку і короткострокових зобов'язань	0	0	0	0,010	0,018
X2	Співвідношення оборотних активів і суми зобов'язань	1,240	1,012	1,021	0,920	0,909
X3	Частка короткострокових зобов'язань у сумі пасивів	0,460	0,639	0,657	0,682	0,477
X4	Коефіцієнт рентабельності активів	1,233	1,097	1,537	1,783	1,573
Z(інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$Z=0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4$	0,44	0,42	0,49	0,53	0,46

Примітка: розраховано автором на основі [40].

Таким чином, із п'яти проаналізованих моделей оцінки ймовірності банкрутства 4 свідчать про хорошу фінансову стійкість підприємства, 1 – про наявність проблем. Виходячи з цього, можна говорити про те, що на 31.12.2020 фінансовий стан ПрАТ «ЗЕРЗ» можна оцінити як задовільний. При аналізі виявляється слабкість окремих показників, а платоспроможність перебуває на межі мінімально допустимого рівня. Ризик настання банкрутства невисокий, проте необхідне детальне опрацювання напрямків фінансового оздоровлення.

Проаналізувавши незначне зниження показників фінансової діяльності підприємства та відносну вірогідність настання банкрутства ПрАТ «ЗЕРЗ» варто підсумувати, що останні 2-3 роки фінансові показники підприємства поступово покращуються. Проте, стабільному розвитку загрожують фактори зовнішнього і внутрішнього середовища не дозволяючи конкурувати продукції ПрАТ «ЗЕРЗ» із закордонними аналогами.

### 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЕЛЕКТРОВОЗОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

#### 3.1 Формування стратегії антикризового управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»

Важливими аспектами підприємницької діяльності є врахування перспективи розвитку компанії, вимог ринків збуту продукції, розробка відповідних бізнес-планів та формування стратегії управління при появі кризових явищ. Вказані аспекти повинні бути розроблені в порядку звичайної ринкової діяльності при поєднанні стратегічного та тактичного елемента фінансового забезпечення підприємництва, управління грошовим потоком та знаходження оптимального вирішення питання витрат та забезпечення прибутків. Сутністю антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства в загальному розумінні є здібності кваліфікованого персоналу до аналізу та регулювання механізмів планування та розподілу прибутків у стані кризи. Основним проблемним питаннями у кризовому стані підприємств, прямо чи опосередковано, є фінансування [50, с. 151].

Часто подолання кризових станів та підвищення ефективності виробництва можливі за рахунок реформувань структури, форми власності підприємства, фінансових надходжень та осучаснення лінії виробництва, що представляє собою складні процеси розробок та реалізацій комплексів заходів економічних, правових, організаційних та технічного характеру. Застосування нового методу управління та антикризової процедури є обов'язковими, оскільки диктуються сучасними реаліями функціонування в стані кризи.

Антикризова стратегія – це стратегія, яка оптимізує поведінку підприємства в умовах спадів виробництва, стійких знижень основного

фінансового показника діяльності корпорацій та загрози банкрутства. Вона включає комплекс заходів у галузі планування, управління персоналом, фінансами, а також юридичного та іншого професійного супроводу з метою убезпечити підприємство від загрози банкрутства чи суттєвих спадів та створити умови для оздоровлення. Спад у виробничому, фінансовому та іншому важливому показнику, що визначає ефективність дій підприємства на ринках збуту, часто має закономірний характер, а це означає що його причину можна дослідити та зробити відповідну корективу у напрямку функціонування, що може пом'якшити наслідки спадів [51].

Реакціями на фінансову кризу на підприємстві можуть бути вибори стратегій скорочення витрат або зміни вектору діяльності, переорієнтації на інші ринки.

Стосовно скорочення витрат, можна виділити три стратегії:

- стратегія зміни організаційної форми підприємства;
- стратегія зміни фінансового плану;
- стратегія скорочення витрат.

Зміст цих стратегій говорить сам за себе та не потребує особливого тлумачення, що не можна сказати про стратегію зміни вектору діяльності. Стратегія зміни вектору включає зміну у загальному зусиллі зі збуту, перенацілювання існуючого товару (послуги) з одночасними розробками нового, пошук нових ринків збуту [52].

Звичайно, розробка та впровадження певної стратегії не є універсальним вирішенням питання, адже ринкова форма господарювання в умовах жорсткої конкуренції часто призводить до неспроможності окремого суб'єкта господарювання відповідати за своїми зобов'язаннями або його тимчасової неплатоспроможності. Не менш руйнівний вплив може мати екосистема в якій функціонує підприємство, що вже другий рік доводить спад економічних показників в Україні та світі внаслідок COVID-19 [53].

Навіть у випадках стабілізації економіки не слід очікувати, що в регіоні або країні в цілому не буде подібного підприємства, яке б займалося таким же видом діяльності, випускаючи продукцію вищої якості.

Описане вище, дозволяє зробити висновки про необхідність постійно проводити превентивні заходи антикризового управління, які б відображались в реагуванні на найменші внутрішні та зовнішні зміни.

Не слід безвідповідально ставитися і до визначення мети розвитку організацій як етапу управління, який має колосальний вплив. Помилка у визначенні мети розвитку може обернутися банкрутством. Постановки чіткої та правильної мети, що допомагає переходити від загальних формулювань місій до конкретного плану робіт, є одним з ключових елементів успіху організацій.

Досить довгий час більшість українських підприємств розвивалися хаотично, вдаючись до тактик примітивних заощаджень та нагромадження активів. Тепер же на перший план виходять осмислені та запобіжні дії у вигляді реінвестування, створення відокремлених підрозділів (франшиз) чому передують визначення мети діяльності.

Будь-які ситуації, в яких підприємства не встигають підготуватися до зміни, можуть вважатися кризовими. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно розуміти причину криз економіки підприємств та вживати міри ще до прояву кризи в фінансових показниках.

Причини, через які підприємства потрапляють у фінансову кризу, можна розділити на дві групи:

- зовнішні, які не залежить від підприємства або на які підприємство може вплинути незначною мірою;
- внутрішні – виникли в результаті діяльності самих підприємств.

На думку Тарасової К.І.: внутрішні фактори посилюються дії зовнішніх. Логічні ланцюжки пошуків внутрішньої причини кризи у фінансовій діяльності на українському підприємстві можна побудувати, виходячи з збільшення чи зменшення обсягів продажу останні два роки [54].

Не рідко, причина економічної кризи полягає в рентабельності товарів. Якщо обсяги продажу зменшуються, причини слід шукати в самому процесі реалізації продукції. Наявність запасу готової продукції, що не реалізується, споживча властивість товарів, цінова політика та система розподілів і просування товарів також можуть бути причиною кризи підприємства.

Таблиця 3.1 — Аналіз зовнішніх факторів розвитку кризового стану підприємства.

Фактори	Прояви кризового стану	Можливі наслідки
Стан національної економіки	Влада намагається знівелювати наслідки погіршення економічної політики регулюванням податків, грошових мас, ставок банківських відсотків	Посилення оподаткування; подорожчання кредитів; зростання витрат
Політичний фактор	Упереджене ставлення держави до підприємницької діяльності певних видів, нестабільність в діяльності виконавчого органу влади (зміна політичного курсу)	Погіршення інвестиційного клімату; відтік капіталу з країни
Правовий фактор	Антикризове регулювання низької якості; примітивний рівень розвитку законодавчої бази	Підвищення прибутків для підприємств-монополістів; спад виробництва маленьких підприємств; складність виходу на міжнародні ринки
Соціальний фактор	Менталітет планової економіки; відданість традиціям; низький рівень бізнес-культури	Схильність до марнотратства, корупції
Технологічний фактор	Недостатня зацікавленість державного апарату у розвитку високотехнологічних галузей	Висока собівартість продукції; низька якість продукції
Відносини з покупцем та постачальником	Повільні темпи зростання виручки; затримка постачання сировини та матеріалів, їх низька якість	Збільшення кількості неплатоспроможних підприємств; зниження обсягів виробництва та погіршення якостей продукції

Примітка: складено автором на основі [54].

Не рідко, причина економічної кризи полягає в рентабельності товарів. Якщо обсяги продажу зменшуються, причини слід шукати в самому процесі реалізації продукції. Наявність запасу готової продукції, що не реалізується,

споживча властивість товарів, цінова політика та система розподілів і просування товарів також можуть бути причиною кризи підприємства.

В даний час для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності кожне підприємство має іноді вносити зміну у свою господарську діяльність, тобто адаптуватись до кризових явищ. Стратегії антикризового управління дозволяють встановлювати:

– яким чином підприємство може протистояти зміні зовнішнього середовища;

– за допомогою яких превентивних заходів можна зберігати свою життєздатність і досягти наміченої мети.

Поштовхами до зміни є кризова ситуація. Залежно від того, в яких сферах вона становить небезпеку для досягнення мети підприємства, вибираються відповідні антикризові стратегії.

Як мовилося раніше, стратегія – це принцип ефективної адаптації до зміни навколишнього середовища. Зовнішні умови навколишнього середовища змінюються швидко, тому дуже важливо отримання оперативних зворотних зв'язків із зовнішнім світом у вигляді показника, який би характеризував майбутнє – наприклад, показник зростання часток ринків, зростання задоволеності покупця. Адже запобіжні впливи набагато ефективніші, ніж впливи на усунення наслідків.

Стратегії антикризового управління дають можливості вчасно розпізнавати кризи та, враховуючи їх особливості, знижувати їхню гостроту. Процеси формування шляху та проекту вирішення проблеми – це найважливіші етапи виявлень та формувань інноваційного потенціалу підприємства.

На стадії діагностики основними цілями є попередні оцінки та виділення найважливішого (пріоритетного) напрямку для додаткових, більш ретельних опрацювань. Тому використовують спрощений підхід, що ґрунтується на якісній експертній оцінці та деякій нескладній формалізованій процедурі. Чим слабше становище підприємства, тим більш критичного аналізу повинна піддаватися його стратегія антикризового фінансового управління. Кризові



ситуації на підприємствах – це ознаки слабких стратегій, або їхньої поганої реалізації, або й того, й іншого. Аналізуючи стратегії підприємств, менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на факторах, що відображені в табл. 3.2.

Менеджери, які координують політику підприємства, що опинилося в кризових ситуаціях, повинні сконцентрувати всі дані, отримані під час проведення стратегічного аналізу і вирішити, чи зможе підприємство в рамках своїх цілей вийти з кризи та досягти конкурентної переваги.

Таблиця 3.2 – Фактори, що впливають на обрання стратегії антикризового управління.

Фактор	Характеристика
1	2
Ефективність поточної стратегії	Потрібно намагатись визначати, по-перше, місце підприємств серед конкурентів; по-друге – кордон конкуренції (розміри ринків); по-третє – групу споживачів, на яку підприємство орієнтується; по-четверте – функціональну стратегію у галузях виробництв, маркетингу, фінансів, кадрів. Оцінки всіх складових дають більш зрозумілі картини стратегій підприємств, що зазнають кризи, причому оцінки проводяться на базах кількісних показників: частки підприємств на ринках, розміри ринків, розміри прибутків, розміри кредитів, обсяги продажу (зменшуються або збільшуються по відношенню до ринків в цілому) і т.д.
Слабкі та сильні сторони підприємства	Загальноприйнятим в цьому випадку є проведення SWOT-аналізу. Сильними сторонами для підприємства є: навички персоналу, досвід виконання робіт, ресурс, досконалі технології, краще обслуговування клієнтів, впізнаваність товарних марок. Слабкими сторонами є помітна відсутність певних важливих показників, які притаманні іншим спорідненим підприємствам.
Можливість конкурувати в сегменті цін та витрат серед інших підприємств	Створення “ланцюжка цінностей”, що відображає процеси ціноутворення товарів та послуг включаючи різні види діяльності та прибутку. Зв'язок між видами діяльності щодо створення кінцевого продукту, може стати важливими джерелами переваги підприємства. Усі види діяльності у цих ланцюжках пов'язані з витратами та з активами підприємств.
Виявлення проблеми, що спричинила кризу	Менеджер вивчає кожен отриманий результат досліджень стану підприємства на момент кризи та визначає на чому треба зосередити увагу.

Примітка: складено автором на основі [55].

Таким чином, стратегії дають підстави для використання конкретного маркетингового, фінансового, управлінського або іншого інструменту забезпечення умов для досягнення обсягів продажу та часток ринків згідно з цільовим орієнтиром організації.

На думку Рубан В.М., виходячи з типів антикризового менеджменту, відповідно до етапу перебування підприємства в кризовому стані, існують різні стратегії антикризового управління:

- попередження кризи, підготовки до її появи;
- вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів;
- стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;
- розрахованого ризику;
- послідовного виведення з кризи;
- передбачення і створення умов усунення наслідків кризи [56].

Що стосується поняття «ризик», в зазначеному контексті, найвищим проявом ризиків бізнесу є діловий ризик. Сутність цього явища, у неможливості для суб'єкта ризику продовжувати свою діяльність, як з економічних так і не економічних, наприклад природних та технічних, обставин [57].

Оскільки ризик бізнесу є інтегрованим поняттям, то конкретні його прояви обумовлені проявами виробничого, комерційного та фінансового ризику або їх поєднання, оскільки названі ризики є взаємопов'язаними [58].

Виробничі ризики виявляються у формі невиконання плану виробництва товару, у зв'язку з чим під загрозою зриву можуть перебувати комерційні зобов'язання (договори) суб'єкта ризику.

Комерційні ризики виявляються у формі неотримання виручки у необхідному обсягу, що призводить до зниження платоспроможності суб'єкта ризику. В цьому разі можуть бути не виконані фінансові зобов'язання суб'єкта

ризиків по оплаті поставок сировини та матеріалів, виплати заробітної плати та дивідендів.

Фінансові ризики виявляються у формі невиконання компанією своїх фінансових зобов'язань та планів щодо залучення джерел фінансування. В подальшому, це може бути причиною невиконання поточної виробничої програми та планів стратегічного розвитку бізнесу [59].

Фінансові ризики також можна класифікувати як:

- ризики, що призводять до прямих фінансових втрат;
- ризики, що призводять до втрати доходу;
- ризики, що призводять до втраченої вигоди.

Найвищим проявом форм фінансового ризику є ризик банкрутства.

Щоб уникнути банкрутства та успішно керувати ризиками необхідно – розуміти, з яким видом та формою ризику ми маємо справу. Зокрема, доцільно знати в яких групах ризику щодо їхнього виробничо-комерційного циклу проявляють себе чисті ризики, а в яких спекулятивні і, що це за ризики.

Так у виробничій діяльності виявляються лише чисті ризики. В комерційній чисті та спекулятивні. У фінансовій діяльності мають місце винятково спекулятивні ризики. Прояв фінансових ризиків, як правило, обумовлено, факторами та рішеннями, що з управління грошовими потоками [60].

Дуже важливою обставиною, яку необхідно враховувати, підприємцю, є прояв складових ділового ризику життя громадян, які мають із суб'єктом ризику ті чи інші відносини.

Прояви можуть бути такими.

- за виробничого ризику – втрата працездатності;
- при комерційних (товарних) ризиках – безробіття;
- при фінансових ризиках – невчасна та неповна виплата заробітної плати персоналу, дивідендів та відсотків власникам акцій та облігацій.

За рівнем фінансових втрат ризики поділяються на такі групи:

– допустимий фінансовий ризик. Він характеризує ризик, фінансові втрати при якому не перевищують розрахункової суми прибутку за фінансовою операцією;

– критичний фінансовий ризик. Він характеризує ризик, фінансові втрати якому не перевищують розрахункової суми валового доходу за здійснюваною фінансовою операцією;

– катастрофічний фінансовий ризик. Він характеризує ризик, фінансові втрати за яким визначаються частковою або повною втратою власного капіталу (цей вид ризику може супроводжуватися втратою позикового капіталу) [61].

За результатами попереднього дослідження фінансового стану ПрАТ «ЗЕРЗ» можна дійти висновку, що станом на кінець 2020 р. в стані кризи підприємство не перебуває, маючи при цьому певні фінансові проблеми. Оскільки, на нашу думку, оперативність реагування на зовнішні та внутрішні виклики є одним фундаментальних понять антикризового управління, логічним буде зупинитися на стратегії попередження кризи та підготовці до її прояву, стратегію так званої «позиційної оборони».

Враховуючи обрану стратегію, основним гаслом підприємства має стати лозунг, давно забутого, піонерського руху – «завжди готовий». Першим кроком ПрАТ «ЗЕРЗ» має стати розробка плану заходів по попередженню кризових явищ, пошук шляхів відходу від можливої траєкторії «удару» світових економічних кризових процесів. Стратегія попередження кризи повинна бути розроблена в кропіткій праці і дискусіях передових спеціалістів з ризик-менеджменту підприємства. В документі повинні бути змодельовані вірогідні сценарії майбутнього розвитку підприємства, що ґрунтуються на постійно змінюваних показниках зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до річної інформації емітента цінних паперів за 2020 р., в ПрАТ «ЗЕРЗ» відсутні вказані вище спеціалісти, що не може позитивно відобразитись у разі наближення кризи.

В нашому розумінні, стратегія попередження кризи ПрАТ «ЗЕРЗ» має виглядати відповідно до рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегія попередження кризи та підготовки до її прояву.

Примітка: розроблено автором на основі [55-56].

Системний аналіз фінансової звітності ПрАТ «ЗЕРЗ» за 2016-2020 рр. дозволив виокремити ряд слабких, на нашу думку, сторін підприємства, а саме:

– виробничо-технологічні ризики, які виникають під час виробництва продукції (ризики пов'язані з виникненням аварійних ситуацій, існуючими умовами праці, використанням виробничого обладнання, людським фактором). Підприємство працює в сфері обробки металоконструкції, що зумовлює значні ризики під час виробничого процесу для персоналу та відтягування значних фінансових та трудових ресурсів для сфери безпеки праці;

– ризики пов'язані із забезпечення сировиною та матеріалами (зрив поставок сировини та матеріалів на виробництво основних видів продукції, значне підвищення цін на них, аварійні ситуації на підприємствах постачальників);

– старіння основних фондів і зменшення виробничих потужностей. Ступінь зносу основних засобів складає 83,9 % на початок 2020 р., на кінець 12,5% за рахунок проведеної переоцінки основних засобів, що є стримуючим

фактором у застосуванні новітніх технологій та підвищенні якості продукції, яка випускається підприємством. Мінімізувати цей ризик можна шляхом постійних поточних та капітальних ремонтів, а також придбанням нових основних фондів;

– підвищення тарифів на послуги природних монополій: зростання цін на природний газ, на електроенергію, зростання цін на сировину є практично непрогнозованими та призводить до зростання собівартості продукції, що зменшує можливості збуту [40].

Що ж стосується сильних сторін підприємства, на наш погляд їх небагато:

– приналежність до вітчизняного монополіста «Укрзалізниці», що безумовно дозволяє розраховувати на дотації;

– величезна, як для сучасних підприємств матеріальна база;

– виробничі потужності.

Стосовно впровадження системи планування, нами вже була зазначена важливість SWOT-аналізу, в цьому питанні наша думка не змінилась.

Часто компанії проводять SWOT-аналіз не тільки свого товару, а й продукції конкурентів, оскільки даний інструмент дуже наочно систематизує всю інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище будь-якої організації.

Переваги SWOT-аналізу полягають у тому, що він дозволяє досить просто, у правильному розрізі поглянути на становище компанії, товару чи послуги у галузі, і тому є найпопулярнішим інструментом в управлінні ризиками та прийнятті управлінських рішень.

Результатом проведення SWOT-аналізу підприємства є план дій із зазначенням термінів виконання, пріоритетності виконання та необхідних ресурсів на реалізацію [62].

Оцінювання ймовірності банкрутства нами вже неодноразово проведено в розділі 2, що не можна сказати про управління ризиками.

Під системою управління ризиками розуміється комплекс заходів щодо оцінки ймовірності виникнення негативних факторів, що впливають на результати діяльності, а також розробку заходів щодо протидії цим факторам.

Що дає система управління ризиками підприємства (підприємства):

- достовірні прогнози виникнення можливих ризиків будь-якої стадії роботи підприємства (підприємства);
- аналіз причин виникнення та комплексного впливу ризиків;
- розробка стратегії щодо запобігання негативним наслідкам дії ризикових факторів;
- сприятливі умови для здійснення таких планів;
- системний моніторинг;
- аналіз та контроль результатів, з метою підвищення ефективності.

Впровадження обраної нами стратегії не потребує особливих фінансових затрат або залучення трудових ресурсів. Кожна зі складових успішної стратегії беззаперечно має бути відображена в діяльності ПрАТ «ЗЕРЗ», адже в загальному розумінні, це не новітня методика, а лише слідування канону правильного функціонування підприємства.

### 3.2 Удосконалення оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»

В умовах трансформації економічних відносин для функціонування суб'єктів господарювання характерний високий ступінь невизначеності, що суттєво підвищує ризик банкрутства підприємств у результаті впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. За останні роки численні підприємства різних форм власності опинилися на межі банкрутства, що насамперед було пов'язано з переорієнтацією ринків збуту та кризовими процесами, що почалися у світовій економічній спільноті.

В попередніх розділах нами розглянуто декілька методик оцінки ймовірності банкрутства та незважаючи на різноманітність існуючих методик, практично немає моделей, які дозволяють з необхідним ступенем точності спрогнозувати несприятливий результат. Періодичне проведення аналізу фінансового стану та визначення ризику ймовірності банкрутства

дозволить заздалегідь усунути загрози наступу неспроможності. Для оцінки ризику можливого банкрутства ПрАТ «ЗЕРЗ» можна використовувати методики комплексної (інтегральної) оцінки фінансового стану.

Вітчизняна практика показує нечисленність процедур відновлення платоспроможності. Це пов'язано з тим, що надто пізно приймається рішення про застосування процедур неспроможності та значно простіше провести процедуру ліквідації організації, ніж її відновлення.

Слід зазначити, що показники платоспроможності за всіма методиками та моделями розраховуються за бухгалтерською звітністю. В загальному розумінні, реальну оцінку рівня платоспроможності організації визначити можна лише на основі аналізу грошових потоків. Ми пропонуємо доповнити використання кожного методу при оцінці банкрутства методом аналізу грошових потоків.

Вважаємо необхідним та можливим доповнити процедуру оцінки ймовірності банкрутства підприємства О. Терещенка оцінкою руху грошових коштів на стадії превентивного аналізу.

Виходячи з даних, що містяться у звіті про рух грошових коштів, величина чистого грошового потоку від усіх видів операцій є сумою грошових потоків від поточних операцій, інвестиційних операцій та фінансових операцій.

Можливі варіанти сальдо грошових потоків за видами операцій представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Можливі варіанти сальдо грошових потоків в розрізі окремих видів операцій ПрАТ «ЗЕРЗ»

Вид операції	Сальдо грошових потоків «+» – надходження, «-» – видаток				
	2016	2017	2018	2019	2020
Поточні операції	-	+	-	+	-
Інвестиційні операції	-	-	-	-	-
Фінансові операції	+	+	-	-	-

Примітка: розраховано автором на основі [40].



Дамо характеристику кожного варіанта з погляду оцінки ймовірності банкрутства:

1) при позитивних грошових потоках з усіх видів операцій підприємство накопичує на своїх рахунках кошти, що може призвести до їх знецінення через інфляцію та втрачену вигоду від їх можливого інвестування. Така ситуація трапляється рідко;

2) при негативних грошових потоках з усіх видів операцій підприємство для покриття нестачі коштів використовує накопичені резерви у вигляді залишку грошей на початку періоду. У довгостроковий період така ситуація може призвести до банкрутства;

3) нормальною вважається ситуація, за якої позитивні грошові потоки від поточних та фінансових операцій покривають від'ємний грошовий потік від інвестиційних операцій;

4) якщо організація має єдиний позитивний грошовий потік від фінансових операцій, то таку ситуацію слід розглядати як проблемну (небезпечну), що свідчить про незадовільне управління грошовими потоками, що призводить до вкрай нестійкого фінансового стану. Якщо позитивний грошовий потік від фінансових операцій не містить довгострокових кредитів і позик і в той же час є основним джерелом покриття негативного грошового потоку від інвестиційних операцій, то таку ситуацію слід розглядати як ризиковану, яка з більшою ймовірністю штовхає організацію у «кредитну залежність»;

5) при позитивному грошовому потоці від поточних операцій, який покриває негативні потоки від інвестиційних та фінансових операцій здійснюється ефективна робота фінансистів підприємства. Організація здатна забезпечити стабільний грошовий потік, достатній для довгострокового інвестування та погашення фінансових зобов'язань, тобто кредитів та позик;

6) ситуація, за якої склалися позитивні грошові потоки від поточних та інвестиційних операцій, означає, що організація використовує кошти від поточної діяльності операцій та притоку коштів від інвестиційної діяльності на

погашення кредитів(позик), і свідчить про спрямованість фінансової політики не так на довгострокові інвестиції, як на запобігання можливим втратам, пов'язаним із необхідністю сплати підвищених відсотків за користування простроченими позиковими джерелами коштів;

7) ситуація, при якій негативний грошовий потік лише від поточних операцій, за наявності позитивних грошових потоків від інвестиційних та фінансових операцій, є проблемним, так як необхідну потребу у коштах організація покриває за рахунок продажу своїх необоротних активів, що може призвести до скорочення бізнесу та зменшення майбутніх доходів, а також за рахунок отримання кредитів та позик, що може призвести до втрати фінансової незалежності;

8) ситуація, при якій позитивний грошовий потік лише від інвестиційних операцій є небезпечною, оскільки організація компенсує нестачу коштів у поточній діяльності та необхідність погашення фінансових зобов'язань за рахунок продажу своїх необоротних активів, що може призвести надалі до скорочення бізнесу або взагалі припинення діяльності підприємства.

Дані в табл. 3.3 надають нам можливість з іншого боку оцінити фінансовий стан ПрАТ «ЗЕРЗ». Аналіз 2018-2020 рр. свідчить про те, що підприємство для покриття нестачі коштів використовує накопичені резерви у вигляді залишку грошей на початку звітного періоду. Тож, як вже було зазначено вище, така ситуація може свідчити про небезпеку банкрутства.

Здійснення аналізу коштів у процесі оцінки ймовірності банкрутства підвищить рівень її достовірності. Такий підхід забезпечить можливість бачити коливання грошових потоків в довготривалій перспективі. Багатосторонність запропонованих раніше методів моделювання визначає стабільність якості підсумкового аналізу фінансового стану організацій, як за умов стабільності економіки, так і при її зміні.

### 3.3 Формування заходів запобігання банкрутству ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» як умова ефективного антикризового управління фінансовою діяльністю

Запобігання банкрутству має значення лише у випадку оперативного реагування на ситуацію у фінансовому стані та недопущення запуску судової процедури. Судова процедура, особливо ініційована кредиторами, несе у собі ризики захоплення активів, втрати репутації, притягнення контролюючих осіб до субсидіарної та кримінальної відповідальності. В такому випадку вдалим інструментом уникнення банкрутства виступає санація.

Санація – це система заходів, які здійснюються для фінансового оздоровлення та запобігання визнанню суб'єкта господарювання банкрутом [63].

На перший погляд, оцінка ймовірності банкрутства компанії – завдання економістів і бухгалтерів. Проте це не так: активну участь у цьому процесі мають брати й юристи.

Фахівці юридичного спрямування аналізують дебіторську заборгованість перед компанією: з'ясовують її склад, визначають які шанси на повернення боргу. І тому вивчаються не лише різні договори і угоди, а й у цілому судові процеси, у яких бере участь фірма. Якщо перед компанією багато боргів, це означає, що вона недоотримує прибуток і залишається без оборотних коштів, а це, в свою чергу, може призвести до краху бізнесу.

Юристи вивчають і кредиторську заборгованість: визначають частку такої заборгованості у короткострокових зобов'язаннях та пасиві балансу, з'ясовують динаміку її зростання тощо. Велика кредиторська заборгованість, що перевищує дебіторську, – небезпечна ситуація для компанії, яка може затягнути її у ще більшу фінансову яму.

Що ж дає оцінка ймовірності банкрутства юридичної особи? Насправді, дуже багато: підприємство, яке отримало об'єктивну оцінку своєї діяльності, може скоригувати її в потрібному напрямку, вживши оперативних або

запобіжних заходів. Так, наприклад, до запобіжних заходів відносять страхування активів та персоналізація матеріальної відповідальності, а до оперативних – реструктуризація зобов'язань та погашення найбільш проблемної заборгованості [64].

Кредитори нерідко також замовляють подібне дослідження, щоб переконатися в тому, що їхній потенційний партнер перебуває в нормальному фінансовому становищі і не має серйозних проблем.

Як показує практика, вчасно проведена оцінка ймовірності банкрутства може виявити приховані проблеми на початкових етапах і успішно їх усунути.

Неспроможність підприємств відповідати за своїми зобов'язаннями є досить поширеним та типовим явищем для країн з ринковою економікою. У кризові періоди причинами банкрутства стають несприятливий характер макроекономічних умов, що зазвичай може бути пов'язаний з порушенням традиційних економічних зв'язків, зменшенням попиту на продукцію, різкими не прогнозованими змінами політики країни, гіперінфляцією, розбалансованістю ринку фінансів.

Проблему банкрутства малих та великих підприємств не можна назвати дуже актуальною для української економіки, адже суть та процедура цього явища ще не набули загальнодержавного характеру, проте через неможливість підприємств відповідати за своїми зобов'язаннями, борги із заробітної плати всі більша кількість з них вимушена банкрутувати.

Серед основних причин збільшення кількості банкрутств останніми роками експерти називають стагнацію платоспроможного попиту та уповільнення відновлення інвестиційної діяльності.

Дані Державної служби статистики України свідчать, що у першому півріччі 2021 р. експорт товарів та послуг становив 34 870,0 млн.дол. США, або 125,5% у порівнянні із аналогічним періодом минулого року, імпорт збільшився до 34 456,4 млн.дол, або 127,6% [65].

Проте таке зростання призводить не лише до збільшення виручки та прибутків компаній. Разом з тим у країнах Євросоюзу зростає рівень

банкрутств підприємств. За інформацією Євростату в II кварталі 2021 р. кількість заявок про банкрутство зросло на 6.9%, незважаючи на значну підтримку з боку урядів країн членів ЄС. За оцінкою експертів, цей показник буде зростати і надалі. Найбільша динаміка банкрутств спостерігається в Литві (+21,5%), Словаччині (+20,3%) та Естонії (+19,1%). Аналогічний ріст відбувається в країнах Азії та Північної та південної Америках [66].

На думку Скрипник М.І., до чинників, що впливають на кількість банкрутств підприємств слід віднести:

- 1) зміна вартості кредитування;
- 2) зміна доходів, які реально має населення;
- 3) темпи зміни інвестиційного попиту країни загалом [67].

Зростання кількості збанкрутілих підприємств – це негативний показник, який викликає у людей небажання займатися підприємництвом та відкривати нові робочі місця.

Менеджмент організації має вжити всіляких заходів для мінімізації ризику банкрутства. Багато що визначається якістю збору інформації щодо ризиків та особливостей ринку, а також точністю дослідження на практиці.

На рівні України, в систему запобігання банкрутству входить Департамент з питань банкрутства Міністерства юстиції. Вказаний департамент у межах повноважень здійснює виконання завдань, покладених на Міністерство юстиції, щодо забезпечення реалізації державної політики з питань банкрутства.

Найбільш дієвий спосіб запобігання ризику банкрутства – прогнозування. У процесі створення прогнозу можна виробити систему протидії ризику, вибрати шляхи, які допоможуть уникнути неспроможності [68].

Практика показує, що заходами щодо попередження банкрутства сучасного підприємства можуть стати:

- аналіз фінансових показників підприємства та його контрагентів з позиції ймовірності несплати зобов'язань у встановлені терміни;
- прогноз економічної ситуації на ринку;

- планування досягнення нових маркетингових показників; проведення реорганізації (наприклад, приєднання до платоспроможної підприємства;
- виділення окремої юридичної особи для ліквідації збиткового виробничого спрямування);
- перебудова структури виробництва, що передбачає продаж не залученого до виробництва майна, зупинення неперспективного виробництва, зміна профілю діяльності. Теоретично можна розглянути та продаж бізнесу, спираючись на вимоги чинного законодавства;
- удосконалення управлінської системи підприємства-боржника. Можна розглянути можливість зміни, підвищення кваліфікації чи перепідготовки керівників окремих підрозділів, змінити підхід до підбору персоналу та ін.;
- досягнення домовленості з кредиторами щодо розстрочення, відстрочення погашення боргу чи знижок [69].

Кодекс України з процедур банкрутства містить можливості як для судової, так і досудової санації. Остання суттєво відрізняється і за алгоритмами, і за результатами. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство – це система заходів щодо відновлення платоспроможності, які може здійснювати засновник чи власник майна або ж орган, уповноважений управляти боржником. Фактично власники бізнесу наділяються можливостями, не позбуваючись контролю над підприємством, провести його оздоровлення без входження в процедуру банкрутства [28].

Коли заява про банкрутство вже у суді, шанси відновити платоспроможність вкрай малі. Тому, щоб зберегти бізнес, підприємець повинен знати все про позасудові превентивні заходи, які йому доступні, і займатися профілактикою банкрутства не лише в кризу, а й у період фінансової стабільності.

Звичайно, визначити момент чи період, коли підвищується ризик неспроможності можна, але чіткого алгоритму дій не існує, все залежить від кожного конкретного випадку. Найпростішим рішенням було б для підприємства мати в штаті ризик-менеджера, який завжди тримає руку на

пульсі та може визначити за фінансовими показниками, що насувається загроза, але зрозуміло, що не кожна організація може дозволити собі такого фахівця.

Щоб передбачити ризики банкрутства співробітники можуть самостійно розібратися в діагностичних методах фінансового управління. Показники та формули розрахунку, що рекомендуються для аналізу платоспроможності та фінансової стійкості, є у «Методиці проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» [70].

Тим, хто зі складними розрахунками намагається не працювати, про момент, коли потрібно вживати превентивних заходів, можуть сказати певні «симптом» або їхня сукупність. Наприклад, якщо виплати за кредитами та заробітну плату доводиться затримувати, рішення в компанії приймаються вкрай повільно, стандартні робочі операції вимагають більше часу, результати операцій та рішень розходяться із запланованими, контроль неефективний таке інше.

Оскільки єдиний алгоритм попередження банкрутства виробити неможливо, зупинимося на доступних правових інструментах.

Для запобігання банкрутству та відновлення платоспроможності ПрАТ «ЗЕРЗ», перш за все, слід зробити такі кроки:

- продаж частини нерухомого майна. Як вже було вказано нами в розділі 2, у підприємства є ряд оздоровчих закладів, що фактично є лише тягарем;
- звільнення від надлишкових товарно-матеріальних запасів;
- збільшення статутного капіталу;
- отримання довгострокових позичок чи позики поповнення оборотних коштів;
- розробка та здійснення програми скорочення витрат;
- покращення управління активами;
- отримання державної фінансової підтримки на безоплатній чи зворотній основі з бюджетів різних рівнів, галузевих та міжгалузевих позабюджетних фондів.

Іншим напрямом роботи, спрямованої на запобігання банкрутству є проведення правильної маркетингової політики.

Ці рекомендації та інші наведені на початку цього розділу являють собою лише загальні напрямки робіт із запобігання банкрутству. Для виходу із кризового фінансового стану та забезпечення стійкості темпів зростання основних показників фінансово-господарської діяльності необхідно розробити програму з оздоровлення фінансового стану підприємства.

Механізмом запобігання банкрутству та подальшій ліквідації підприємства, на наш погляд, може стати поетапна схема, що розроблена нами в результаті проведених досліджень (ДОДАТОК Д).

Отже, єдиного рецепту, як попередити банкрутство до суду, поки що не існує. Що стосується Кодексу України з процедур банкрутства і судової практики, вони скоріш описують ліквідацію боржника, ніж санацію. Підприємця простіше змусити розрахуватися за боргами та закрити бізнес. Причини такої тенденції швидше економічні та політичні, лежать поза правовим полем і частково пов'язані з правосвідомістю учасників господарського обороту.

Законодавство про банкрутство потребує вдосконалення системи процедур запобігання банкрутству. Тим не менш, російським компаніям вже сьогодні доступні окремі дієві правові та організаційні інструменти, які допоможуть уникнути банкрутства та його негативних наслідків. Головне правило – вживати заходів, спрямованих на підтримку здорової життєдіяльності компанії та запобігання неспроможності вже зараз та не чекати, поки банкрутство постукає у ваші двері.



## ВИСНОВКИ

Під антикризовим управлінням слід розуміти таку систему управління підприємством, яка має комплексний характер і спрямоване на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві соціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, спираючись на власні ресурси.

У дипломній роботі було виконано аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Запорізький вагоноремонтний завод». Аналіз дозволив виявити деякі проблеми у фінансово-господарській діяльності підприємства. До них можна віднести:

- збитковість підприємства протягом 2016-2018 рр.;
- недостатній рівень ліквідності та платоспроможності;
- критичне фінансове становище підприємства внаслідок його збитковості та нестачі власних оборотних коштів;
- низьке значення показників ділової активності, зокрема високі терміни погашення кредиторської заборгованості, а також значна тривалість операційного циклу внаслідок збільшення терміну погашення дебіторської заборгованості.

Основною причиною становища слід вважати нестабільність фінансових показників підприємства. За даними аналізу динаміки та структури прибутку підприємства, наведених у розділі 2, можна зробити висновок, що їх значення протягом 2016-2020 рр. постійно збільшувалось. Чистий дохід від реалізації продукції в період з 2016 по 2020 рр. збільшився майже на 100%, 378 953 тис. гривень у 2016 р. проти 696232 у 2020 р. Звичайно враховуючи українські економічні реалії, а саме: підвищення ціни на сировину та енергоносії, підвищення рівня мінімальної заробітної плати, інфляцію; витрати підприємства виросли пропорційно до прибутків. Водночас ціна на одиницю

продукції не мала кардинальних змін, що не дозволяє підприємству покрити навіть витрати, пов'язані з виробництвом.

За наслідками операційної діяльності простежується аналогічна динаміка. До факторів, які негативно вплинули на збитковість операційної діяльності, крім зростання валових збитків, можна віднести збільшення адміністративних та інших операційних витрат.

Було запропоновано стратегію антикризового управління фінансовим станом підприємства у довгостроковій та короткостроковій перспективі. Основним напрямом підвищення фінансової стійкості, а отже, забезпечення нормального фінансового стану в довгостроковому періоді має стати збільшення власного капіталу за рахунок отриманого прибутку. З цією метою пропонуються заходи щодо освоєння виготовлення більш технологічно досконаліх видів продукції за допомогою впровадження у виробництво нового технологічного обладнання, що дозволить збільшити обсяги видобутку та реалізації продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: вип. 1 (2), 2013. С. 122–126.
2. Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*: вип. № 2 (28), 2010. С. 165–170.
3. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*: вип. 11(4), 2015. С. 48–51.
4. Лігоненко Л.О. Управління підприємницьким ризиком як елемент протидії банкрутству торговельного підприємства: навч. Посібник: К.: КДТЕУ, 1998. 184 с.
5. Домбровський В.С. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*: № 9, 2009. С. 113–120.
6. Пічугіна Т.С., Безгінова Л.І., Шарапова О.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент»: уклад.: Х. : ХДУХТ, 2015  
URL : <https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/286/1/ж.лок.Конспект-АнтикризМен.pdf> (дата звернення: 17.08.2021).
7. Ніпіаліді О.Ю., Карпишин Н.І. Фінанси підприємств: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 232 с.
8. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. Вип. № 12. С. 66–69.
9. Шевцова О.Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773> (дата звернення: 03.09.2021).

10. Ареф'єва О.В. Антикризове фінансове управління підприємством: монограф. Львів: УАД, 2011. 252 с.
11. Давиденко Н.М. Антикризове управління в буряко–цукровому підкомплексі АПК. *Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні*. 2004. Вип. № 6. С. 141–148.
12. Дейніс Л.М. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. № 41(2). URL : <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 24.06.2021).
13. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
14. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.
15. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. № 38. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Фучеджи%20В.І.%20Особливості%20антикризового%20управління%20підприємством.pdf> (дата звернення: 12.07.2021).
16. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки*. 2016. Вип. № 2 (53). С. 228–235.
17. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. К.: Ника — Центр: Эльга, 2000. 528 с.
18. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса, 2013. 381 с.
19. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. Вип. № 6 (22), 2015. С. 193–198. URL : <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf> (дата звернення: 21.08.2021).
20. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навчальний посібник. К.: «Академвидав», 2010. 336 с.

21. Стаджі Д. Страшний сон менеджера. Що таке КРІ. *Ділова столиця*. URL : <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-cho-takoe-kri-18062021-428687> (дата звернення: 13.06.2021).

22. Expressio, «Le jeu ne vaut pas la chandelle». URL : <https://www.expressio.fr/expressions/le-jeu-n-en-vaut-pas-la-chandelle> (дата звернення: 14.07.2021)

23. Білорусь ввела індивідуальні ліцензії для імпорту українських товарів. Українська правда: вед-сайт. URL : <https://www.pravda.com.ua/rus/news/2021/05/28/7295209/> (дата звернення: 24.06.2021).

24. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. Вип. 55 (22). С. 282–291.

25. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 20.09.2021)

26. Сасько С.А. Розробка стратегії, як інструменту антикризового управління підприємством. *БІЗНЕС-НАВІГАТОР*. Вип. №2 (39), 2016. URL : [http://business-navigator.ks.ua/journals/2016/39\\_2016/22.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2016/39_2016/22.pdf) (дата звернення: 13.09.2021).

27. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен (+ реальний приклад). Baker Tilly International Ltd. URL : <https://bakertilly.ua/news/id44448> (дата звернення: 23.08.2021).

28. Кодекс України з процедур банкрутства. Законодавство України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 14.08.2021).

29. Банкрутство: механізм його виникнення. URL : <http://ni.biz.ua/9-8/58711.html> (дата звернення: 14.09.2021).
30. Altman E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt, 3rd Edition. John Wiley and Sons, Ltd, 2006. 368 p.
31. Анализ финансового состояния предприятия. Оценка вероятности банкротства. Модель Таффлера и Тишоу. URL : [http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/1/bankrot\\_tafler/13-1-0-37](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/bankrot_tafler/13-1-0-37) (дата звернення: 14.09.2021).
32. Beaver William H. Financial Ratios as Predictors of Failure, Empirical Research in Accounting Selected Studies. *Supplement to Journal of Accounting Research*, 1966. pp. 71-111.
33. Gordon L.V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. Unpublished M.B.A. Research Project, Simon Fraser University, 1978. 200 p.
34. Швець Ю.О., Мартинюк Н.Б. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах. *Вісник Запорізького національного університету*, Вип. № 2 (34), 2017 С. 36–45. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/290893.pdf> (дата звернення: 25.06.2021).
35. Хринюк О. С. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2017. Вип. №11. С. 1–9.
36. Матвійчук А. В. Діагностика банкрутства підприємств. *Економіка України*, 2007. Вип. № 4. С. 20–28.
37. Історія ЗЕРЗ. ПрАТ «ЗЕРЗ». URL : <https://zerz.com.ua> (дата звернення: 21.06.2021).
38. Мироненко О.М., Усенко І.Б. КОНСТИТУЦІЯ СРСР 1936. *Енциклопедія історії України: Т. 5. Видавництво «Наукова думка»*, 2008. 568 с. URL : [http://www.history.org.ua/?termin=Konstitutsiya\\_Srsr\\_1936](http://www.history.org.ua/?termin=Konstitutsiya_Srsr_1936) (дата звернення: 05.09.2021).

39. Параскева О. Роль наглядової ради в господарських товариствах: минуле, сьогодення, майбутнє. Інформаційне агентство «ЛІГА:ЗАКОН». URL : [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010232](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010232) (дата звернення: 29.08.2021).

40. Річна інформація емітента цінних паперів за 2016–2020 роки. ПрАТ «ЗЕРЗ». URL : <http://zerz.pat.ua/emitents/reports/year> (дата звернення: 21.06.2021).

41. Прихід В. Відтік кадрів з України: чому криза лише поглиблюється. Deutsche Welle. URL : <https://www.dw.com/uk/відтік-кадрів-з-україни-чому-криза-лише-поглиблюється/a-46225206> (дата звернення: 23.08.2021).

42. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2004. 416 с.

43. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 387 с.

44. Аверіна М.Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства: шляхи покращення. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. Вип. №9. С. 92–100

45. Економічний аналіз. навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 556 с.

46. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Центральна спілка споживчих товариств України від 28.07.2006. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06#Text> (дата звернення: 14.08.2021).

47. Безбородова Т.В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації*, 2014. Вип. № 1 (11). С. 1–7.

48. Жуков С. Процедури банкрутства: можливості для боржників та кредиторів. «Юридична газета». URL : <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/proceduri-bankrutstva-mozhливosti-dlya-borzhnikiv-ta-kreditoriv.html> (дата звернення: 24.10.2021).

49. Пономаренко, Т. В. Систематизація підходів до оцінювання економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. № 16. С. 43–47.

50. Солоніна Г.В. Забезпечення фінансово – економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.

51. Старинець О.Г. Антикризова стратегія діяльності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. № 16 (2), 2017. URL : [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/26.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/26.pdf) (дата звернення: 13.08.2021).

52. Стратегія розвитку підприємства. URL : <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1> (дата звернення: 14.09.2021).

53. Вплив COVID–19 та карантинних обмежень на економіку України. Громадська організація «Центр прикладних досліджень» Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. URL : <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID-19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775> (дата звернення: 24.07.2021).

54. Тарасова К.І. Класифікація ризикоутворюючих факторів в діяльності підприємства. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2620/1/Класифікація%20ризикоутворюючих%20факторів%20в%20діяльності%20підприємства.pdf> (дата звернення: 14.07.2021).

55. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ: Вид–во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

56. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного*



університету. Вип. №7 (2), 2014. URL : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_07/71.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/71.pdf) (дата звернення: 24.09.2021).

57. Захарова А. А., Телипенко Е. В., Мицель А. А., Сахаров С. В. Информационная система управления риском банкротства предприятия. Томск : Изд-во Томского технического университета, 2013. 147 с.

58. Кочеткова Е. В. Управление риском банкротства предприятия // *Молодой ученый*. 2009. № 2. С. 60-64. URL : <https://moluch.ru/archive/2/157> (дата звернення: 26.09.2021).

59. Нетребенко Н. С. Оцінка ймовірності виникнення банкрутства в Україні скляної галузі. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення: 25.09.2021).

60. Пастушенко М. В., Невмержицька С. М. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. URL : <http://knutd.edu.ua> (дата звернення: 23.09.2021).

61. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. С. 599-607.

62. Шкуліпа Л.В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: Видавництво: Одеський національний економічний університет. 2013. Вип. № 1(48). С. 168–175.

63. Таламанчук К. Верховний Суд пояснив, чим досудова санація ліпша за інші процедури банкрутства. Газета «Закон і Бізнес». Вип. № 21 (1475). URL : [https://zib.com.ua/ua/142871-vc\\_poyasniv\\_chim\\_dosudova\\_sanaciya\\_krascha\\_za\\_inshi\\_procedur.html](https://zib.com.ua/ua/142871-vc_poyasniv_chim_dosudova_sanaciya_krascha_za_inshi_procedur.html) (дата звернення: 24.09.2021).

64. Спиридонова К. Підняття «корпоративної вуалі» в процедурі банкрутства. Журнал «Femida.ua». Вип. №3. 2021. URL : [https://femida.ua/wp-content/uploads/2021/05/Jurnal\\_Femida\\_3\\_2021\\_Small\\_all.pdf](https://femida.ua/wp-content/uploads/2021/05/Jurnal_Femida_3_2021_Small_all.pdf) (дата звернення: 12.10.2021).

65. Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html) (дата звернення: 29.09.2021).

66. Експортно-імпортні операції та рівень банкрутств зростають. Як захиститися? Телевізійна служба новин. URL : <https://tsn.ua/groshi/eksportno-importni-operaciyi-ta-riven-bankrutstv-zrostayut-yak-zahistitisya-1895263.html> (дата звернення: 30.09.2021).

67. Скрипник М.І., Григоревська О.О., Грабчук І.Л. Причини банкрутства підприємств: неефективний менеджмент чи обліково-фінансова безграмотність? *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. № 27 (3). 2017. URL : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_27/3/31.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/3/31.pdf) (дата звернення: 23.09.2021).

68. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб.; 3-є вид., перероб. та доп. К.: ЦУЛ, 2004. 531 с.

69. Процедура та практика щодо банкрутства державних підприємств в Україні у контексті виконання рішень ЄСПЛ у справах «Юрій Миколайович Іванов проти України» і «Бурмич та інші проти України». URL : <https://rm.coe.int/analysis-bankruptcy-burmych-r-melnychenko-nov-2020-ukr-final/1680a06a23> (дата звернення: 24.09.2021).

70. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27.06.1997. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97#Text> (дата звернення: 25.08.2021).

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Види криз на підприємстві

Кризи підприємства	За часом впливу	Короткострокові
		Середньострокові
		Довгострокові
	За чинниками виникнення	Об'єктивні
		Суб'єктивні
		Природні
		Штучні
		Випадкові
		Закономірні
		Циклічні
		За наслідками
	Оновлення	
	Оздоровлення	
	Нова криза	
	Загострення	
	Різка падіння	
	Послаблення	
	М'який вихід	
	За етапом розвитку	Потенційні
		Латентні
		Явні
		Руйнівні
	За спеціальними функціями управління	Стратегічного менеджменту
		Маркетингу
		Персоналу
		Інноваційні
		Інформаційного забезпечення
Операційної діяльності		
Інвестиційної діяльності		
За можливістю прогнозування	Зовнішньоекономічної діяльності	
	Передбачувані	
За можливістю подолання	Непередбачувані	
	Переборні за допомогою внутрішніх сил	
За інтенсивністю впливу	Непереборні за допомогою зовнішніх сил	
	Непереборні	
	Уповільнені	
	Інтенсивні	
		Реактивні

Джерело: складено та доповнено автором на основі [6]

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства

Модель	Структура моделі	Переваги	Недоліки
П'ятифакторна модель Е. Альтмана адаптована	$Z = 0,717K1 + 0,847K2 + 3,107K3 + 0,42K4 + 0,995K5$ , де: K1 – середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів, показує ліквідність балансу; K2 – чистий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів, характеризує рівень фінансового важеля; K3 – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / середньорічна вартість активів, характеризує ефективність операційної діяльності; K4 – середньорічна вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань, показує структуру капіталу; K5 – чистий дохід (виторг) від реалізації / середньорічна вартість активів, показує оборотність капіталу	Простота в розрахунках та послідовність проведення аналізу	Український облік відрізняється від західного; фондовий ринок України недостатньо розвинений; використання цієї моделі можливе тільки на великих підприємствах; ця модель не дозволяє врахувати коливання акційних курсів
Модель Г. Спрінгейта	$ZC = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$ , де X1 – робочий капітал/активи; X2 – прибуток від реалізації/активи; X3 – прибуток від реалізації/короткострокова заборгованість; X4 – виторг від реалізації/активи	Точність розрахунків становить понад 90%	Модель орієнтована на підприємства США і Канади; коефіцієнти розраховуються в доларах; модель спрямована на розрахунок кредитоспроможності підприємства

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Дискримінантна модель О. Терещенка	$ZTER = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$ , де X1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань; X2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; X3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; X4 – відношення прибутку до виторгу; X5 – відношення виробничих запасів до виторгу; X6 – відношення виторгу до основного капіталу	Вона зручна у використанні; підходить для аналізу українських підприємств; враховує галузеві особливості	Немає розширеної класифікації фінансового стану; потребує додаткового аналізу показників фінансової стійкості
Коефіцієнт У. Бівера	$KB = (ЧП - НА) : (ДЗ + ПЗ)$ , де ЧП – чистий прибуток; НА – нарахована амортизація; ДЗ – довгострокові зобов'язання; ПЗ – поточні зобов'язання	У розрахунках моделі використовується невелика кількість показників, тому розрахунки є досить точними	Розрахунок коефіцієнта проводиться у динаміці, не враховуються галузеві особливості, не враховується ефективність використання капіталу підприємством
Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу	$Z = 0,53F + 0,13D + 0,18C + 0,16D$ , де A – операційний прибуток/ короткострокові зобов'язання; B – оборотні активи / загальна сума зобов'язань; C – короткострокові зобов'язання / загальна вартість активів; D – виторг від реалізації / загальна вартість активів	Простота розрахунку	Модель застосовується тільки для підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах
Дискримінантна модель Р. Ліса	$Z = 0,063A + 0,092B + 0,052C + 0,001D$ , де A – оборотні активи/ загальна вартість активів; B – операційний прибуток / загальна вартість активів; C – нерозподілений прибуток/ загальна вартість активів; D – власний капітал / позиковий капітал	Простота в розрахунках	Модель орієнтована на закордонні підприємства, модель створювалася з урахуванням західного розвитку.

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
<p>Модель Матвійчука А.В.</p>	<p><math>Z=0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7</math>, де <math>X_1</math> - коефіцієнт мобільності активів; <math>X_2</math> – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; <math>X_3</math> – коефіцієнт оборотності власного капіталу; <math>X_4</math> – коефіцієнт окупності активів; <math>X_5</math> – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; <math>X_6</math> – коефіцієнт концентрації залученого капіталу; <math>X_7</math> – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.</p>	<p>Значно вища точність діагностування банкрутств українських підприємств на підґрунті побудованої автором моделі, ніж із застосуванням розроблених раніше моделей</p>	<p>Значно вища точність діагностування банкрутств українських підприємств на підґрунті побудованої автором моделі, ніж із застосуванням розроблених раніше моделей</p>

Джерело: складено та доповнено автором на основі [30-36].

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» за показниками оборотності активів і пасивів у 2016-2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відносне відхилення			
						2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	378953	412887	615047	698369	696232	8,95%	48,96%	13,55%	- 0,31%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	336208	389960	553150	665515	650081	15,99%	41,85%	20,31%	- 2,32%
Середньоріч на вартість активів	306519	341529	388053	382066	417012	11,42%	13,62%	- 1,54%	9,15%
Середньоріч на вартість оборотних активів	173568	210808,5	259143,5	266331,5	259290	21,45%	22,93%	2,77%	- 2,64%
Середньоріч на вартість запасів	94771	132008,5	173197	159054,5	150493,5	39,29%	31,20%	8,17%	- 5,38%
Середньоріч на величина поточної дебіторської заборгованості	57885	56501	58115,5	59752	59603,5	- 2,39%	2,86%	2,82%	- 0,25%
Середньоріч на вартість власного капіталу	168900,5	148700,5	133300,5	92702	133685,5	- 11,96%	- 10,36%	- 30,46%	44,21%

## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	13392 2	18718 7	24570 0	24739 3	226364, 5	39,77 %	31,26 %	0,69%	- 8,49 %
Показники ділової активності (оборотності активів і пасивів)									
Коефіцієнт обертання активів	1,23	1,21	1,58	1,83	1,67	-17,07	31,10 %	15,33 %	- 8,66 %
Тривалість одного обороту активів, днів	292,6 8	297,78	227,14	196,95	215,62	- 1,74%	- 23,72 %	- 13,29 %	9,48 %
Коефіцієнт обертання оборотних активів	2,18	1,96	2,37	2,62	2,69	- 10,15 %	21,18 %	10,48 %	2,40 %
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	165,1 4	183,81	151,68	137,29	134,07	11,30 %	- 17,48 %	- 9,49%	- 2,35 %
Коефіцієнт обертання запасів	3,99	3,13	3,55	4,39	4,63	- 21,55 %	13,42 %	23,66 %	5,47 %
Тривалість одного обороту запасів, днів	90,22	115,02	101,41	82,00	77,75	27,48 %	- 11,83 %	- 19,13 %	- 5,18 %
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	6,55	7,31	10,58	11,69	11,68	11,57 %	44,82 %	10,44 %	- 0,06 %
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	54,96	49,26	34,02	30,80	30,82	- 10,36 %	- 30,95 %	- 9,45%	0,06 %



## Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт обертання власного капіталу	2,24	2,78	4,61	7,53	5,21	23,96 %	66,17 %	63,27 %	- 30,87 %
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	160, 71	129,6 5	78,02	47,79	69,12	- 19,32 %	- 39,82 %	- 38,75 %	44,65 %
Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	2,83	2,21	2,50	2,82	3,08	- 22,06 %	13,49 %	12,77 %	8,94%
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	127, 21	163,2 1	143,8 1	127,5 3	117,0 6	28,31 %	- 11,88 %	- 11,32 %	-8,21%

Примітка: розраховано автором на основі [40].

## ДОДАТОК Д

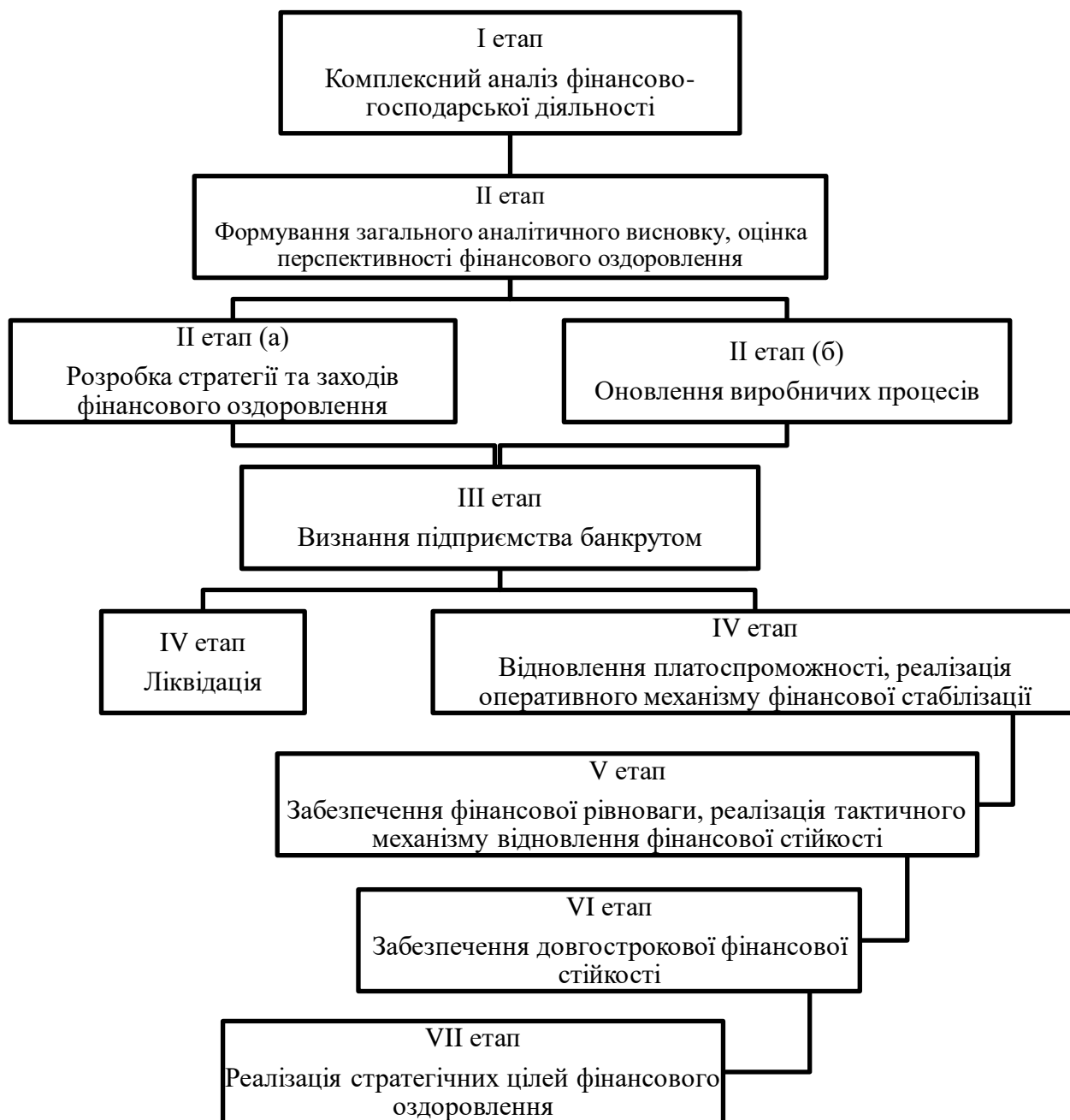


Рисунок Д.1 – Механізм запобігання банкрутству та подальшій ліквідації підприємства

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ЗЕРЗ» на 31.12.2016 р. Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	15326	15331
первісна вартість	1001	16792	16950
накопичена амортизація	1002	1466	1619
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7547	7197
Основні засоби:	1010	111144	108137
первісна вартість	1011	597922	607587
знос	1012	486778	499450
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	5	5
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	1210
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	134022	131880
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	92263	97279
Виробничі запаси	1101	59293	53219
Незавершене виробництво	1102	32211	37933
Готова продукція	1103	651	6007
Товари	1104	108	120
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0

## Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35875	56651
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	777	1919
з бюджетом	1135	10282	8939
у тому числі з податку на прибуток	1136	4211	4211
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	567	760
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29534	6746
Готівка	1166	5	75
Рахунки в банках	1167	29529	6671
Витрати майбутніх періодів	1170	24	57
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2398	3065
Усього за розділом II	1195	171720	175416
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	305742	307296

## Продовження таблиці Е.1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73704	73704
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	57941	55234
Додатковий капітал	1410	28300	28214
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	3364	3364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8607	5369
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	171916	165885
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2435	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2435	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0

## Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	98129	103771
за розрахунками з бюджетом	1620	8664	11429
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	3013	1114
за розрахунками з оплати праці	1630	5401	3689
за одержаними авансами	1635	14444	18190
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	0	0
за страховою діяльністю	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	1263	2611
Доходи майбутніх періодів	1665	0	14
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	477	593
Усього за розділом III	1695	131391	141411
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	305742	307296

## Форма №2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	378953	262808
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 336208 )	( 237773 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий: прибуток	2090	42745	25035
збиток	2095	( 0 )	( 0 )

## Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	8558	11324
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 42152 )	( 30832 )
Витрати на збут	2150	( 1708 )	( 1420 )
Інші операційні витрати	2180	( 15993 )	( 18613 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	( 0 )	( 0 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 8550 )	( 14506 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	147	646
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 1955 )	( 4982 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 9 )	( 56 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	( 10367 )	( 18898 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3645	434
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	( 6722 )	( 18464 )
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	777	761

## Продовження таблиці Е.1

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	777	761
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	777	761
Матеріальні затрати	2500	220419	157259
Витрати на оплату праці	2505	110218	75026
Відрахування на соціальні заходи	2510	24647	28799
Амортизація	2515	11349	10199
Інші операційні витрати	2520	39086	27726
Разом	2550	405719	299009
Середньорічна кількість простих акцій	2600	294815068	294815068
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	294815068	294815068
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.02280073	- 0.06262909
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.02280073	- 0.06262909
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0



## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ЗЕРЗ» на 31.12.2017 р. Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	15331	15141
первісна вартість	1001	16950	16963
накопичена амортизація	1002	1619	1822
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7197	6335
Основні засоби:	1010	108137	108080
первісна вартість	1011	607587	618671
знос	1012	499450	510591
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	1210	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	131880	129561
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	97040	166977
Виробничі запаси	1101	53266	57472
Незавершене виробництво	1102	37647	50142
Готова продукція	1103	6007	59233
Товари	1104	120	130
Поточні біологічні активи	1110	0	0

## Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56592	32204
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1919	3329
з бюджетом	1135	8939	8689
у тому числі з податку на прибуток	1136	8938	8688
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	760	570
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6746	15771
Готівка	1166	75	7
Рахунки в банках	1167	6671	15764
Витрати майбутніх періодів	1170	57	42
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3065	18917
Усього за розділом II	1195	175118	246499
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	306998	376060

## Продовження таблиці Ж.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73704	73704
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	55234	53441
Додатковий капітал	1410	28214	28108
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	3364	3364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4168	-25900
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	164684	132717
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	2957
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви;	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	2957
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0

## Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	104322	117 712
за розрахунками з бюджетом	1620	11459	732 0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1114	135 1
за розрахунками з оплати праці	1630	3689	551 4
за одержаними авансами	1635	18190	103 703
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2933	404 7
Доходи майбутніх періодів	1665	14	12
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	593	727
Усього за розділом III	1695	142314	240 386
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	306998	376 060

## Форма №2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	412887	378953
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0

## Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3899 60)	( 337160 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий: прибуток	2090	22927	41793
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9676	8558
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 38603 )	( 42401 )
Витрати на збут	2150	( 2634 )	( 1708 )
Інші операційні витрати	2180	( 205 07 )	( 15993 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	( 0 )	( 0 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 291 41 )	( 9751 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	265	147
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 1955 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 283 )	( 9 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

## Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	( 291 59 )	( 11568 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4167	3645
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	( 333 26 )	( 7923 )
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1143	777
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1143	777
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1143	777
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-32183	-7146
Матеріальні затрати	2500	279332	220419
Витрати на оплату праці	2505	152897	110218
Відрахування на соціальні заходи	2510	33959	24647
Амортизація	2515	9019	11349
Інші операційні витрати	2520	39149	40287
Разом	2550	514356	406920
Середньорічна кількість простих акцій	2600	294815068	294815068
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	294815068	294815068
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	- 0.11304035	-0.02687447
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	- 0.11304035	-0.02687447
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ЗЕРЗ» на 31.12.2018 р. Форма №1

Актив	Код рядк а	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	15 141	15 338
первісна вартість	1001	16 963	17 327
накопичена амортизація	1002	( 1 822 )	( 1 989 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 335	6 751
Основні засоби	1010	108 080	106 164
первісна вартість	1011	618 671	627 383
знос	1012	( 510 591 )	( 521 219 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	129 561	128 258
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	166 977	179 417
Виробничі запаси	1101	57 472	54 400
Незавершене виробництво	1102	50 142	58 061
Готова продукція	1103	59 233	66 758
Товари	1104	130	198
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32 204	60 608
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 329	1 542

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
з бюджетом	1135	8 689	8 439
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 688	8 439
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	570	850
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 771	1 688
Готівка	1166	7	10
Рахунки в банках	1167	15 764	1 678
Витрати майбутніх періодів	1170	42	53
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	18 917	19 191
Усього за розділом II	1195	246 499	271 788
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	376 060	400 046

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 704	73 704
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	53 441	51 644
Додатковий капітал	1410	28 108	27 967
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	3 364	3 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25 900	-22 795
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	132 717	133 884
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 957	2 957
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0



## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 957	2 957
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	117 712	134 502
розрахунками з бюджетом	1620	7 320	9 734
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1 351	2 694
розрахунками з оплати праці	1630	5 514	9 794
одержаними авансами	1635	103 703	99 076
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4 047	6 553
Доходи майбутніх періодів	1665	12	337
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	727	515
Усього за розділом III	1695	240 386	263 205
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	376 060	400 046

## Форма №2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	615 047	412 887
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 553 150 )	( 389 960 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий: прибуток	2090	61 897	22 927
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6 861	9 676
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 34 377 )	( 38 603 )
Витрати на збут	2150	( 3 877 )	( 2 634 )
Інші операційні витрати	2180	( 31 479 )	( 20 507 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	( 975 )	( 29 141 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 146	0
Інші доходи	2240	300	265
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 8 )	( 283 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	463	0
збиток	2295	( 0 )	( 29 159 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-4 167
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	463	0
збиток	2355	( 0 )	( 33 326 )
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	845	1 143

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	845	1 143
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	845	1 143
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 308	-32 183
Матеріальні затрати	2500	332 460	279 332
Витрати на оплату праці	2505	195 168	152 897
Відрахування на соціальні заходи	2510	43 267	33 959
Амортизація	2515	8 921	9 019
Інші операційні витрати	2520	56 580	39 149
Разом	2550	636 396	514 356
Середньорічна кількість простих акцій	2600	294 815 068	294 815 068
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	294 815 068	294 815 068
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,001570	0,113040
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,001570	0,113040
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

## ДОДАТОК И

Таблиця И.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ЗЕРЗ» на 31.12.2019 р. Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	15 338	15 337	15 338
первісна вартість	1001	17 270	17 486	17 327
накопичена амортизація	1002	( 1 932 )	( 2 149 )	( 1 989 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 520	2 396	6 751
Основні засоби	1010	99 495	96 373	106 164
первісна вартість	1011	594 114	598 645	627 383
знос	1012	( 494 619 )	( 502 272 )	( 521 219 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	117 358	114 111	128 258
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	179 938	138 171	179 417
Виробничі запаси	1101	54 921	79 153	54 400
Незавершене виробництво	1102	124 358	58 351	58 061
Готова продукція	1103	461	458	66 758
Товари	1104	198	209	198
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	60 608	38 251	60 608
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	1 050	1 819	1 542

## Продовження таблиці И.1

1	2	3	4	5
з бюджетом	1135	8 439	7 865	8 439
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 439	7 865	8 439
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	850	622	850
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 688	86 626	1 688
Готівка	1166	10	15	10
Рахунки в банках	1167	1 678	86 611	1 678
Витрати майбутніх періодів	1170	53	86	53
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 679	3 918	19 191
Усього за розділом II	1195	255 305	277 358	271 788
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	372 663	391 469	400 046

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 704	73 704	73 704
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	51 644
Додатковий капітал	1410	0	0	27 967
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	3 364	3 387	3 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 212	13 033	-22 795
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	95 280	90 124	133 884
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	302	681	2 957
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0

## Продовження таблиці И.1

1	2	3	4	5
Довгострокові забезпечення	1520	28 326	33 537	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	28 326	33 537	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	28 628	34 218	2 957
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	134 502	77 706	134 502
розрахунками з бюджетом	1620	9 734	18 525	9 734
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	2 694	3 187	2 694
розрахунками з оплати праці	1630	9 794	11 849	9 794
одержаними авансами	1635	82 564	144 231	99 076
розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	6 896	9 111	6 553
Доходи майбутніх періодів	1665	2 219	2 108	337
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	352	410	515
Усього за розділом III	1695	248 755	267 127	263 205
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	372 663	391 469	400 046

## Продовження таблиці И.1

## Форма №2

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	698 369	613 165
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 665 515 )	( 553 206 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий: прибуток	2090	32 854	59 959
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6 801	6 849
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 14 745 )	( 34 377 )
Витрати на збут	2150	( 4 278 )	( 3 877 )
Інші операційні витрати	2180	( 17 750 )	( 23 913 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 882	4 641
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 311	1 146
Інші доходи	2240	404	159
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 3 782 )	( 4 457 )

## Продовження таблиці И.1

1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 208 )	( 8 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	607	1 481
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-379	-66
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	228	1 415
збиток	2355	( 0 )	( 0 )
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-4 967	1 112
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 967	1 112
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 967	1 112
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4 739	2 527
Матеріальні затрати	2500	336 920	333 349
Витрати на оплату праці	2505	207 828	195 168
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 205	43 267
Амортизація	2515	7 839	7 892
Інші операційні витрати	2520	38 340	49 209
Разом	2550	636 132	628 885
Середньорічна кількість простих акцій	2600	294 815 068	294 815 068
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	294 815 068	294 815 068
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000773	0,004800
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000773	0,004800
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00



## ДОДАТОК К

Таблиця К.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ЗЕРЗ» на 31.12.2020 р. Форма №1

Актив	Код рядк а	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на МСФЗ
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	15 337	15 150	15 338
первісна вартість	1001	17 486	17 530	17 327
накопичена амортизація	1002	( 2 149 )	( 2 380 )	( 1 989 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 396	2 448	6 751
Основні засоби	1010	96 373	183 730	106 164
первісна вартість	1011	598 645	208 909	627 383
знос	1012	( 502 272 )	( 25 179 )	( 521 219 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	5	5	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	114 111	201 333	128 258
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	138 171	162 816	179 417
Виробничі запаси	1101	79 153	95 374	54 400
Незавершене виробництво	1102	58 351	66 762	58 061
Готова продукція	1103	458	441	66 758
Товари	1104	209	239	198
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 251	58 323	60 608
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	1 819	2 147	1 542

## Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5
з бюджетом	1135	7 865	8 022	8 439
у тому числі з податку на прибуток	1136	7 865	7 287	8 439
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	622	2 158	850
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	86 626	4 228	1 688
Готівка	1166	15	6	10
Рахунки в банках	1167	86 611	4 222	1 678
Витрати майбутніх періодів	1170	86	133	53
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 918	3 395	19 191
Усього за розділом II	1195	277 358	241 222	271 788
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	391 469	442 555	400 046

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 704	73 704	73 704
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	88 827	51 644
Додатковий капітал	1410	0	0	27 967
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	3 387	3 398	3 364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 033	11 318	-22 795
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	90 124	177 247	133 884
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	681	16 446	2 957
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0

## Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5
Довгострокові забезпечення	1520	33 537	37 758	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	33 537	37 758	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	34 218	54 204	2 957
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	77 706	60 794	134 502
розрахунками з бюджетом	1620	18 525	6 594	9 734
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	3 187	219	2 694
розрахунками з оплати праці	1630	11 849	9 896	9 794
одержаними авансами	1635	144 231	119 788	99 076
розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	9 111	10 073	6 553
Доходи майбутніх періодів	1665	2 108	3 100	337
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	410	640	515
Усього за розділом III	1695	267 127	211 104	263 205
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	391 469	442 555	400 046

## Продовження таблиці К.1

## Форма №2

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	696 232	698 369
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 650 081 )	( 665 515 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий: прибуток	2090	46 151	32 854
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7 370	6 801
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 17 295 )	( 14 745 )
Витрати на збут	2150	( 4 911 )	( 4 278 )
Інші операційні витрати	2180	( 27 372 )	( 17 750 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 943	2 882
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 508	1 311
Інші доходи	2240	174	404
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 3 616 )	( 3 782 )

## Продовження таблиці К.1

1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 3 267 )	( 208 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	607
прибуток			
збиток	2295	( 1 258 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 733	-379
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	2 475	228
прибуток			
збиток	2355	( 0 )	( 0 )
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	108 325	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-4 065	-4 967
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	104 260	-4 967
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	104 260	-4 967
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	106 735	-4 739
Матеріальні затрати	2500	347 686	336 920
Витрати на оплату праці	2505	238 678	207 828
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 132	45 205
Амортизація	2515	25 382	7 839
Інші операційні витрати	2520	44 175	38 340
Разом	2550	708 053	636 132
Середньорічна кількість простих акцій	2600	294 815 068	294 815 068
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	294 815 068	294 815 068
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,008395	0,000773
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,008395	0,000773
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00