МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Антикризове управління на підприємстві в умовах пандемії

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Crisis Management at the Enterprise in Pandemic

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0731-мо_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми _Менеджмент організацій і адміністрування__
_____С.Д. Київський_____
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н._____М.В.Хацер
Рецензент зав. каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц., д.е.н.___Д.П. Михайлик

Запоріжжя
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувачки кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С._____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Київському Сергію Дмитровичу

1. Тема роботи Антикризове управління на підприємстві в умовах пандемії
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від «25» ___травня____2022 року № 584-С
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності ТОВ ЗНА «Лідер електрик».
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні та методичні основи антикризового управління на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Кризи та їх вплив на суб'єкти господарювання; 1.2 Сутність та теоретична характеристика антикризового управління на підприємстві; 1.3. Методичні аспекти оцінки глибини та причин кризи на підприємствах; 2 Розділ – Дослідження антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ ЗНА «Лідер електрик»; 2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ ЗНА «Лідер електрик»; 2.3 Діагностика антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик»; 3 Розділ – Удосконалення антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Формування механізму антикризового управління на досліджуваному підприємстві; 3.2 Імплементація закордонного досвіду антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик»; 3.3

Комплекс антикризових заходів на досліджуваному підприємстві.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.09.2022 р.	01.09.2022 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.10.2022 р.	03.10.2022 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.11.2022 р.	02.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ С.Д. Київський
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В.Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 149 сторінок, 15 таблиць, 8 рисунків, 9 додатків. Перелік посилань нараховує 87 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в періоди економічних потрясінь вірогідності виникнення криз на підприємствах сильно виростають. Дуже гостро питання кризи встали після пандемії 2020 року, коли велика кількість підприємств зіткнулися із значними складнощами. Тому дуже важливо контролювати антикризову безпеку підприємства та аналізувати усі процеси для швидкого виявлення та усунення кризових явищ. Ефективне антикризове управління дозволить створити ситему, основною метою якої буде виявлення та боротьба із кризами, проведення профілактичних заходів та реалізація антикризової політики. Все це пояснює мету проведеного дослідження.

Метою магістерської роботи є удосконалення антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» завдяки аналізу фінансового стану та проведення діагностики ймовірності банкрутства, враховуючи вплив на підприємство, що досліджується обмежень, викликаних пандемією.

Щоб досягти поставленої мети у магістерському дослідженні будуть поставлені та вирішені наступні задачі:

– дослідити теоретичні та методичні основи антикризового управління на підприємстві;

– провести дослідження антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» в умовах пандемії;

– запропонувати удосконалення антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

Об’єктом магістерської роботи є антикризове управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

Предметом дослідження виступають процеси ситуаційного управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» з врахуванням впливу на нього пандемійних обмежень.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, типізація наявних та створення нових теоретичних положень щодо антикризового управління підприємством; системний підхід – для оцінки усіх наявних складових досліджуваної теми; статистичний аналіз – для дослідження, порівняння та оцінки фактичних даних про діяльність підприємства та її ефективність; метод графічного зображення – для наочного представлення показників; методи індукції, дедукції, порівняння.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з економіки та менеджменту, книги та статті вітчизняних та закордонних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та показана за допомогою таблиць, графіків, схем.

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, ЙМОВІРНІСТЬ БАНКРУТСТВА, МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, ТОВ ЗНА «ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК»

ABSTRACT

Qualification thesis: 149 pages, 15 tables, 8 figures, 9 appendices. The list of references includes 87 items.

The topicality of the topic is determined by the fact that in periods of economic upheavals, the probability of crises at enterprises greatly increases. The issue of the crisis arose very acutely after the 2020 pandemic, when a large number of enterprises faced significant difficulties. Therefore, it is very important to control the anti-crisis security of the enterprise and analyze all processes for the quick detection and elimination of crisis phenomena. Effective anti-crisis management will allow to create a system, the main purpose of which will be the detection and fight against crises, the implementation of preventive measures and the implementation of anti-crisis policy. All this explains the purpose of the research.

The purpose of the master's work is to improve anti-crisis management at ZNA "Leader Electrician" LLC through the analysis of the financial condition and the diagnosis of the probability of bankruptcy, taking into account the impact of restrictions caused by the pandemic on the company under investigation.

In order to achieve the set goal, the following tasks will be set and solved in the master's research:

– to study the theoretical and methodical foundations of anti-crisis management at the enterprise;

– conduct a study of anti-crisis management at ZNA "Leader Electric" LLC in the conditions of a pandemic;

– to propose improvement of anti-crisis management at ZNA "Leader Electrician" LLC.

The object of the master's thesis is the anti-crisis management at ZNA "Leader Electric" LLC.

The subject of the study are the processes of situational management at ZNA "Leader Electric" LLC, taking into account the impact of pandemic restrictions on it.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: analysis and synthesis, typification of existing and creation of new theoretical provisions regarding anti-crisis management of the enterprise; systematic approach - to evaluate all available components of the researched topic; statistical analysis - for research, comparison and assessment of actual data on the enterprise's activity and its efficiency; method of graphic representation - for visual representation of indicators; methods of induction, deduction, comparison.

The information base of the work consists of scientific works on economics and management, books and articles by domestic and foreign authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and shown using tables, graphs, and diagrams.

Data processing was carried out with the help of modern information technologies.

Keywords: ANTI-CRISIS MANAGEMENT, CRISIS, PROBABILITY OF BANKRUPTCY, ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM, ZNA LEADER ELECTRIC LLC

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ..... Error! Bookmark not defined.
1.1. Кризи та їх вплив на суб'єкти господарювання ..... Error! Bookmark not defined.
1.2. Сутність та теоретична характеристика антикризового управління на підприємстві ..... Error! Bookmark not defined.
1.3. Методичні аспекти оцінки глибини та причин кризи на підприємствах Error! Bookm
Висновки до розділу 1 37
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ ЗНА «ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ 39
2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ ЗНА «Лідер електрик» 39
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ ЗНА «Лідер електрик» 46
2.3. Діагностика антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» 69
Висновки до розділу 2 72
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ ЗНА «ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК» 74
3.1. Формування механізму антикризового управління на досліджуваному підприємстві 74
3.2. Імплементація закордонного досвіду антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» 83
3.3. Комплекс антикризових заходів на досліджуваному підприємстві 91
Висновки до розділу 3 95
ВИСНОВКИ 97
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100
ДОДАТКИ ..... Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Антикризове управління є важливим елементом збереженням підприємством його фінансової стійкості, а отже є атрибутом його виживання. Саме антикризове управління допомагає аналізувати стан підприємства, проводити профілактичні дії, усувати можливі загрози та боротися з наслідками. Антикризове управління гарантує стабільний ріст і розвиток підприємства та гарантує його безпеку в довгостроковій перспективі. Враховуючи усе це, впровадження антикризового управління потребує значних зусиль та ресурсів, однак повністю окупає себе із часом. Антикризове управління на сучасному підприємстві повно виконувати одразу чотири функції – аналіз і виявлення криз, виконання антикризових заходів, боротьба із наслідками та використання досвіду для убезпечення підприємства в майбутньому. До того ж, воно є окремим видом управління, що потребує фінансування і може впливати на усі процеси підприємства.

Відмічаємо ключову важливість антикризового управління для підприємств в Україні, які стикнулись з послідовним впливом на них та їх фінансово-господарську діяльність національної економічної кризи 2014-2016 років, загальносвітової пандемічної кризи та наступної рецесії, російської військової агресії. Наразі суб’єкти підприємницької діяльності в країні потребують розробки та запровадження антикризового управління та його складових.

Підсумовуючи наведене, можна визначити антикризове управління як головний напрям діяльності по боротьбі із зовнішніми та внутрішніми загрозами. Однак для запровадження цього управління необхідно створення ефективної команди та механізму антикризової діяльності, що визначає актуальність проведення дослідження.

Проблематику антикризового управління досліджували у власних роботах як українські науковці, такі як Погріщук Г.Б., Присяжнюк С.В., Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В,

Кривов'язюк І. В., Зварич Р., та Тиш Т., так і закордонні, такі як Каньйон Д. (Canyon D.), Мілашинович С. (Milashynovych S.), Кешетович З. (Keshetovych Z.), Доерн Р. (Doern R.), Вільямс Н. (Williams N.), Ворлі Т. (Vorley T.) та багато інших. Однак зміни проблеми криз та їх постійне повторення свідчать про необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері, що визначило необхідність проведення магістерського дослідження на прикладі ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

Об'єктом магістерської роботи є антикризове управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

Предметом дослідження виступають процеси ситуаційного управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» з врахуванням впливу на нього пандемійних обмежень.

Метою магістерської роботи є удосконалення антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» на основі аналізу фінансового стану та проведення діагностики ймовірності банкрутства з врахуванням впливу на підприємство, що досліджується пандемійних обмежень.

Щоб досягти поставленої мети у магістерському дослідженні будуть поставлені та вирішені наступні задачі:

– дослідити теоретичні та методичні основи антикризового управління на підприємстві;

– провести дослідження антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» в умовах пандемії;

– запропонувати удосконалення антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, типізація наявних та створення нових теоретичних положень щодо антикризового управління підприємством; системний підхід – для оцінки усіх наявних складових досліджуваної теми; статистичний аналіз – для дослідження, порівняння та оцінки фактичних

даних про діяльність підприємства; метод графічного зображення – для наочного представлення показників; методи індукції, дедукції, порівняння.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- удосконалено науково – методичний підхід до створення антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» на базі використання закордонного досвіду;
- методичний підхід до створення механізму антикризового управління, який буде враховувати специфіку здійснення фінансово-господарської діяльності на ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з економіки та менеджменту, книги та статті вітчизняних та закордонних авторів, бухгалтерська звітність ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2019 – 2021 роки, нормативні та законодавчі акти України.

Практична цінність полягає в тому, що розроблені рекомендації, після доопрацювання, можуть бути використані для здійснення антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» та на інших підприємствах галузі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Кризи та їх вплив на суб'єкти господарювання

Криза є дуже давньою проблемою людства і впливала на суб'єкти господарювання ще за часів античної Греції та Риму. Кризи бувають фінансовими, технологічними, людськими, організаційними, природними, конфронтаційними, техногенними та іміджевими.

Ще одним критерієм за яким можна виділити кризи є її причина. Кризи поділяють на ті, які трапилися по вині людей, наприклад через через неправильні фінансові та політичні рішення, та ті, на які неможливо було вплинути.

Прикладом кризи через людські помилки є криза 2008 року, коли через відсутності контролю за іпотечними кредитами зазнали краху житловий і банківський сектори [1, с. 2].

Прикладами кризи, на які людство не могло значно вплинути була пандемія COVID-19 у 2020 році, коли хоча і здійснювалися заходи по її зупиненню, криза зачепила усі галузі діяльності.

Однак вивчення криз та її ефектів може допомогти розробити антикризові дії для покращення роботи інституцій та запобіганню майбутнім кризам.

Для запобігання кризам використовують розробляють комплекси управлінських дій та заходів. Так, приводячи в приклад кризу 2008 року, її наслідком стала широка реформація фінансових ринків та впровадження суворіших процедур управління ризиками [2, с. 183].

В свою чергу ефективні антикризові рішення допомагають у створенні антикризового управління – комплексу заходів, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарської діяльності.

Отже дослідження кризових явищ є дуже важливою проблемою для вивчення, тому багато вчених проводять дослідження в найрізноманітніших сферах. Це роблять як іноземні вченні, так і дослідники з України.

Один із найбільш відомих дослідників кризових явищ є Нуріель Рубіні, голова Roubini Global Economics та професор Нью-Йоркського університету, який передбачив фінансову кризу 2008 року та досліджував її причини і наслідки у своїй статті «Зростаючий ризик системного фінансового краху: 12 кроків до фінансової катастрофи». Він досліджував фінансову рецесію через падіння цін на житло в США та розповсюджує ідеї ринкової дисципліни [3, с. 2].

Ще одні вчені, Джонатан Банді, Майкл Пфаррером, Коулом Шортом, та Тімоті Кумбсом написали дослідження «Кризи та антикризовий менеджмент: інтеграція, інтерпретація та розвиток досліджень» [4, с. 1663], створили інтегративну структуру криз і кризового менеджменту, яка спирається на дослідження стратегій, організаційних теорій, організаційної поведінки, та на вивчені зв’язків з громадськістю та корпоративної комунікації.

Іншим прикладом кризових досліджень є книга професорів Американського університету Шарджа Халеда Замума і Тевхіде Серра Горпе «Кризовий менеджмент» [5, с. 233], де вони досліджують кризові явища та різні взаємозв’язки пов’язані із ними.

Також дослідження явищ які приводять до криз проводив і Шарад Авасті, який у своїй книзі «Глобальна фінансова криза — це не фінансова м’яка обкладинка» [6, с. 194] показав вплив низької інформованості на утворення криз та пропонує певні рішення.

Кризові явища вивчалися і українськими вченими. Наприклад С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський, О. В. Мельников, та Т. С. Мінаєва у роботі «Антикризове корпоративне управління» [7, с. 8] дослідили сутність антикризового управління так і різноманітні інструменти для боротьби із кризами.

Ще одним дослідником антикризового управління є Кривов'язюк Ігор Володимирович, який в своїй книзі «Антикризове управління підприємством» [8, с. 14] виділив роль та особливості кризових явищ в діяльності підприємства та визначив методологію діагностування кризових явищ, факторів впровадження антикризового управління та підходи у подолані кризи.

Українські вчені також досліджували і сучасні кризи. Наприклад Роман Зварич та Тетяна Тиш [9, с. 138] вивчали фундаментальні положення під час пандемійної кризи COVID-19 та запропонували антикризові заходи для бізнесу та держави.

Велика кількість вчених, які вивчали кризу також наводять свої визначення цього поняття. У таблиці 1.1 наведені декотрі із них.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «криза»

№ п/п	ПІБ вченого	Визначення терміну «криза»
1.	О'Конор Джеймс	Це поворотна подія, яка вирішую долю. Будь що проходить через кризові події, і вони вирішують чи буде існувати організм, організація тощо [10, с. 1].
2.	Каньйон Деон	Цей термін означає небажану та несподівану ситуацію, яка завдає прихованої шкоди людям, організацій чи суспільства. Якщо можна вважати, що системи зазвичай не перебувають у кризі, тоді криза буде аномальна подія [11, с. 4].
3.	Мілашинович Серцевий та Кешетович Желімір	Це більш масштабна подія з потенційно негативними наслідками для організації, компанії чи галузі, а також для цільової аудиторії, продуктів, послуг або доброго імені. Криза - це подія, яка впливає на подальший розвиток організації [12, с. 170].
4.	Сігер Метью, Селноу Тімоті, і Улмер Роберт	Це конкретна, несподівана та нестандартна подія, що створює невизначеність і загрозу. Також кризою вважається загроза високопріоритетним цілям організації. Кризи завдають шкоди спідробітникам, шкодять корпоративній репутації та коштують компаніям сотні мільйонів доларів [13, с. 233].
5.	Джеймс Вутен	Це рідкісна, значуща та публічна ситуація, яка створює дуже небажані результати. Це вирішальний момент, який може мати як негативні наслідки, так і вийти в позитивні наслідки в разі, якщо будуть відбуватися зміни [14, с. 17].

З усіх можливих варіантів тлумачення терміну «криза» автор вважає визначення Деона Каньйона найбільш змістовним. Окрім власного визначення він також надає тлумачення і з інших джерел. Наприклад згідно Гарвардської школи бізнесу криза є зміною, яка приводить до проблем, які потрібно швидко вирішувати.

Кризи бувають різних видів. За масштабом виділяють глобальну, державну, підприємницьку, та персональну кризи. Глобальна криза стосується світової економіки, державна криза уражає лише окрему державу, підприємницька криза торкається лише окреме підприємство, персональна - окрему особу. Ретельніше розглянемо кризу на підприємстві.

Підприємницька криза — це подія або серія подій, які спричиняють серйозні порушення для бізнесу. Дамо визначення терміну «криза на підприємстві» у таблиці 1.2.

Аналізуючи визначення різних вчених у таблиці 1.2 автор вважає визначення наведене Погріщук та Присяжнюк як найбільш доцільне. Кризу створюють певні проблеми та дисбаланси та проблеми, тому також дуже важливо вивчати і причини виникнення криз.

Криза на підприємстві може відбуватися за багатьох причин, найчастіші з яких наступні:

1. Погане технічне обслуговування основних засобів виробництва, що знижує їх ефективність та приводить до частішого виходу із ладу цих засобів.
2. Помилки працівників різної ступені тяжкості.
3. Погане планування діяльності та розвитку підприємства.
4. Матеріальні невдачі.
5. Неетична та нечесна поведінка підприємства які привели до іміджевої кризи.
6. Провальні рішення керівництва.
7. Недостатня підготовка робітників підприємства, наприклад технічного відділу, дизайнерів, бухгалтерів, тощо.

Таблиця 1.2

Визначення терміну «криза на підприємстві»

№ п/п	ПІБ вченого	Визначення терміну «криза на підприємстві»
1.	Погріщук Г.Б. та Присяжнюк С.В.	Це дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, який породжений циклічним розвитком взаємопов'язаних та взаємообумовлених кризових явищ. Криза веде до знецінення власного капіталу за відсутності адекватних антикризових заходів [15, с. 464].
2.	Каньйон Деон	Це зміна, раптова чи та що розвивається, яка призводить до термінової проблеми, яку необхідно вирішити негайно. Це несподівана ситуація, яка швидко вновить зміни в роботу. [16, с. 4].
3.	Доерн Рейчел , Нік Вільямс і Тім Ворлі	Це екстремальна, несподівана або непередбачувана подія, яка вимагає термінової реакції від організацій і створює для них виклики. Виклики відбуваються шляхом втручання в її діяльність, створенням двозначності в процесах прийняття рішень. [17, с. 2].
4.	Аста Валацкєне та Рута Вірбіцкайте	Криза - це момент, коли компанія стикається з труднощами на своєму шляху. Така ситуація стає небезпечною для подальшого розвитку компанії. [18, с. 322].
5.	Драго Дубровскі	Кризу на підприємстві можна визначити як короткочасний, небажаний, несприятливий і критичний стан компанії, який виник як через внутрішні, так і зовнішні причини. Криза безпосередньо загрожує подальшому існуванню та зростанню компанії [19, с. 1].
6.	Джос Альварес, Тан Чен Лок, Юбо Лао та Веі Хао	Це раптова та несподівана подія, яка загрожує порушити роботу організації. Вона становить як фінансову, так і репутаційну загрозу [20, с. 1].
7.	Даніч Віталій Миколайович та Пархоменко Наталія Олександрівна	Під кризовим станом підприємства будемо розуміти сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. Кризи є природнім процемом і потребують відповідних і своєчасних дій [21, с. 211].

Підприємницькі кризи поділяються на такі види:

1. Фінансова криза - виникає коли підприємство раптово втрачає велику суму коштів і не може виконувати фінансові зобов'язання. Це може статися через втрату прибутку, інфляцію, банкрутство, втрату ринку, зміну тенденцій тощо.

2. Технологічна кризи - трапляється в разі виходу із ладу технологічних інструментів, на які воно покладається. Це може бути збій апаратного чи програмного забезпечення або промислова аварія.

3. Кадрова кризи - виникає через неетичну чи незаконну поведінку працівників, що може поставити під загрозу підприємство та його репутацію.

4. Організаційна криза - поділяється на три сегменти: криза обману, коли працівники чи керівництво спотворюють інформацію про підприємство та вводять в оману інвесторів чи партнерів; криза неправильної поведінки виникає через те, що керівництво бере участь в неетичних діях: криза спотворених управлінських цінностей трапляється коли керівництво приймає швидкі та непродумані рішення.

5. Природна криза - виникає через порушення природного середовища та стихійні лиха, які знаходяться поза контролем людей. Це такі явища, як торнадо, землетруси, зсуви, цунамі, повені, посухи.

6. Конфронтаційна криза - трапляється через конфлікт працівників і підприємства, коли персонал висувають певні вимоги. Ця криза може привести до бойкотів, страйків та блокування робочих місць.

7. Криза злоби - виникає через суперництво та конкуренцію між компаніями, коли вони вдаються до дискредитації один на одного, що шкодить обом компаніям.

8. Техногенні кризи - це кризи, спричинені діяльністю людини. Це можуть бути як аварії, так і кібератаки.

Багато вчених досліджували кризи на підприємстві. Наприклад, Погріщук Г.Б та Присяжнюк С.В. [15, с. 464] розробили підхід по поділу криз підприємств на стадії задля кращої ідентифікації. Вони розділяють кризи на кризи ліквідності, платоспроможності та прибутковості.

Розділимо кризи та покажемо їх види на рисунку 1.1.

Під час кризи ліквідності спостерігається падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності та зниження рентабельності та обсягів прибутку. На етапі кризи платоспроможності

з’являється збитковість виробництва, через що тенденції першого етапу лише посилюються, а отже відсутні нові програми, сучасне обладнання та кваліфіковані співробітники. Кризі прибутковості характерна сильна збитковість та відсутність суттєвих виробничих засобів та резервних фондів. Під час загрози втрати стійкості починають звільняти співробітників, зменшують кількість замовлень, обладнання виходить із ладу, наближається банкрутство.

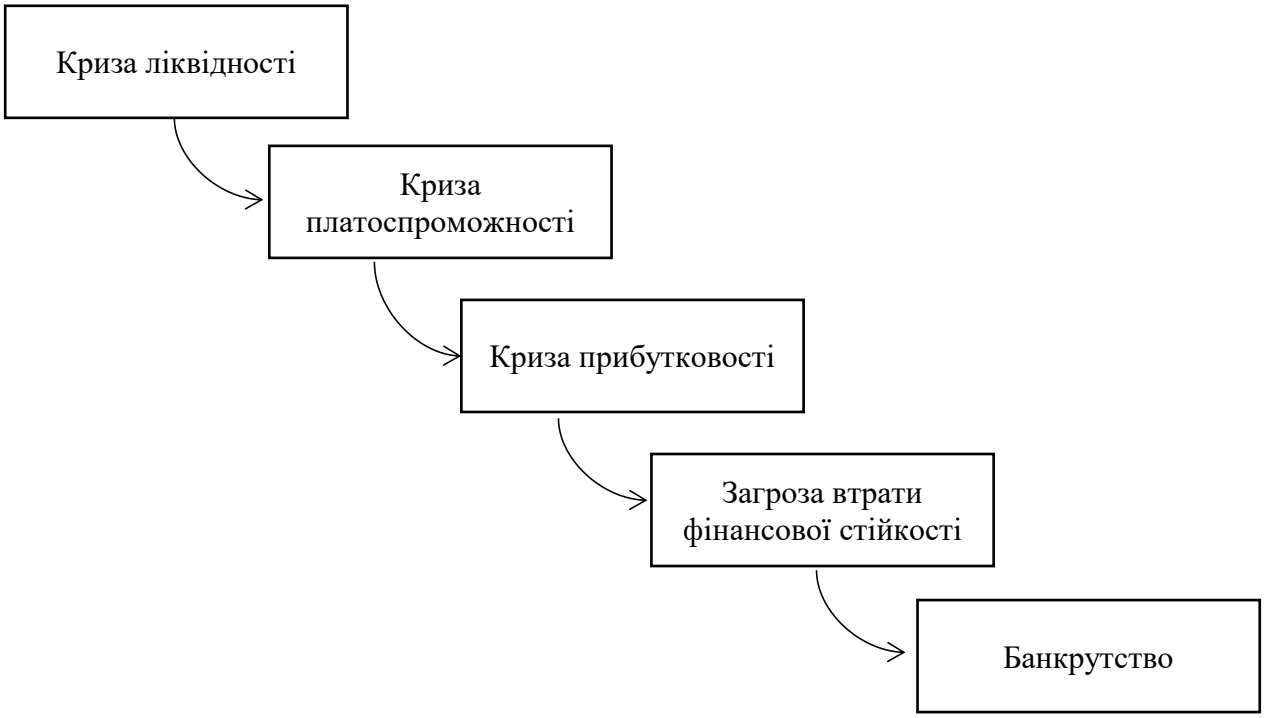

Рис. 1.1. Поділ криз за стадіями [15, с. 464]

Інші вчені Жунор Гао та Рут Атлас досліджували вплив кризи на життєвий цикл підприємства. Дослідники вивчали різні типи криз та їх вплив на роботу підприємства в своїй роботі «Вплив кризи на життєвий цикл підприємства» [22, с. 9].

Вивчалися також і сучасні кризи, як от у статті Джонаса Фаста, Віктора Елліота та Олександра Штіхра, які досліджували вплив пандемії COVID-19 на малі та середні підприємства. Вчені також вивчали рішення, які приймали керівники цих підприємств [23, с. 30].

Ще одні українські вчені, Олексій Хринюк та Олександра Очеретяна, у статті «Чинники кризи та забезпечення сталого розвитку підприємства» вивчали взаємозв'язок між кризами, їх чинниками та як вони впливають на підприємство [24, с. 4].

Дослідження підприємницьких криз ведуться також і з боку підприємницького менеджменту. Так Рафал Куса, Йоанна Дуда та Марчін Судер вивчали можливі варіанти управління під час підприємницьких криз для підтримки зростання у малих і середніх секторах підприємництва [25, с. 4].

Іншим дослідження від Крістін Феррелл «Посилення гнучкості підприємства в умовах кризи: отримані уроки» присвячене кризі від пандемії COVID-19 та моделям для боротьби та адаптації. Крістін пропонує запровадження змін задля підвищення гнучкості підприємства для кращої адаптації до кризи [26, с. 2].

Останнім у переліку дослідженням підприємницьких криз є робота української дослідниці Берест Марини, яка вивчала засади антикризового управління на підприємстві та їх привентивній, стабілізуючій та антикризовій складових [27, с. 2].

Також дуже важливо в рамках вивчення криз дослідити і фінансову кризу. Фінансові кризи поділяються на наступні види:

1. Криза ліквідності, коли підприємство за певних обставин нездатне швидко продати активи за ринковою ціною та не здатне вчасно сплачувати свої зобов'язання.

2. Криза прибутковості, коли збитки загрожують існуванню підприємства.

3. Криза стратегій, коли підприємство не в змозі скласти задовільний план розвитку.

Також кризи розподіляють за рівнем небезпеки та виділяють кризи, які загрожують існуванню підприємства та ті, що не загрожують [28, с. 1].

Також фінансові кризи поділяються на певні етапи. Виділяють наступні етапи:

1. Передкризовий - помилка або ситуація, яка спровокувала кризу.

2. Передкризовий - проблема вперше розпізнається і її можна розв'язати до переходу у гостру стадію.

3. Гостра фаза - стадія, коли криза приносить найбільше проблем організації.

4. Очищення - під час цього етапу організація відшкодовує збитки та вирішує найбільші проблеми.

5. Післякризовий - етап відновлення на повернення до нормального функціонування [29, с. 2].

Загалом, як і для інших криз дуже важливо надати визначення фінансової кризи вченими (табл. 1.3) та визначити оптимальне визначення.

З усіх можливих варіантів тлумачення терміну «фінансова криза» автор вважає визначення Стійн Классенс та М. Айхан Косе [31, с 3] найбільш змістовним. Вчені виділяють певні особливості криз та їх характерні явища. Фінансова криза часто пов'язана із суттєвими змінами із обсягами кредитування та цінами на активи.

Роблячи висновок щодо розділу 1.1 можна підсумувати, що кризи - це небажані та несподівані ситуації, які суттєво впливають на діяльність як країни, так і індивідуальної особи і підприємства. Виходячи із зібраної інформації, кризи на підприємствах є одними із найбільших загроз для їх існування. Залежно від масштабів криз вони можуть як нанести значну шкоду підприємствам, так і довести їх до ліквідації.

Саме тому підприємствам необхідно застосовувати антикризове управління як для боротьби із кризовими явищами, так і для усування наслідків. Кризи можуть охоплювати багато секторів і процесів і їх важко охарактеризувати лише одним показником. Вони бувають різними за масштабом, за впливом і за наслідками.

Таблиця 1.3

Визначення терміну «фінансова криза на підприємстві»

№ п/п	ПІБ вченого	Визначення терміну «фінансова криза на підприємстві»
1.	Марк Петер Радке	Настання однієї або кількох подій, як, наприклад, різке падіння цін на активи, банкрутство великих фінансових і нефінансових компаній. Це, ймовірно, пов'язане з реальним економічним спадом і великим падінням [30, с. 34].
2.	Стійн Классенс і М. Айхан Косе	Фінансова криза є сумішшю подій, включаючи суттєві зміни в обсязі кредитування та цінах на активи, серйозні збої у фінансовому посередництві. Це можуть бути зокрема проблеми в надходженні зовнішнього фінансування, масштабні проблеми з балансом і потребу у широкомасштабній державній підтримці [31, с. 3].
3.	Фредерік С. Мішкін	Це зрив на фінансових ринках, під час якого проблеми несприятливого відбору та морального ризику стають набагато гіршими. Через це фінансові ринки не можуть ефективно направляти кошти тим, хто має найпродуктивніші інвестиційні можливості [32, с. 115].
4.	Віржині Кудерт, Елен Реймонд, Лоуренс Шалом	Це збій ринку, який руйнує або різко погіршує фундаментальні функції, процес фінансового посередництва та функцію ліквідності. Це призводить до значних соціальних витрат [33, с. 5].
5.	Амір Суфі та Алан М. Тейлор	Це криза в банківському секторі, синонім великих банківських криз. Фінансові кризи несуть згубні наслідки для економічної активності і мають значний негативний вплив на підприємства та компанії [34, с. 1].

Кризи можуть відбуватися як природні чи економічні явища, так і через поведінку людей. Було розроблено багато теорій для дослідження як причин криз, так і їх наслідків. Згідно дослідів криза являє собою динамічний та багатоетапний процес. А отже при швидкому виявленні та своєчасній антикризовій політиці можливе коригування роботи та усунення кризи. Також вчені наголошують на необхідності вживання заходів ще до настання серйозних наслідків.

Наявність плану управління кризою може значно пом'якшити кризу. Ось чому для підприємств дуже важливо розробляти спеціальні види управління - антикризове управління.

1.2. Сутність та теоретична характеристика антикризового управління на підприємстві

Управління - це використання наявної інформації про об’єкт задля впливу на нього задля досягнення певної мети. Основними функціями управління є планування, організація, мотивація та контроль. Також до цих функцій додають координацію та регулювання.

Існує два види управління: функціональне і ситуативне. При функціональному управлінні завдання розподіляються на різні функціональні сфери, такі як фінанси, маркетинг, інновації, виробництво тощо. У цій системі кожен відділ підпорядковується конкретному менеджеру певної сфери, а не одній особі, яка контролює багато функцій [35, с. 2].

Функціональний менеджмент фокусується на завданнях і функціях організації і використовується в організаціях із організаційною структурою. Підхід використовує стратегію, де керівник делегує завдання та обов’язки підлеглим і дає вказівки щодо рішень, однак не бере участі у щоденних операціях. Усі частини організації виконують окремі функції а делегування завдань допомагає підвищити продуктивність і ефективність організації. Однак цей підхід часто критикують за неспроможність впоратися зі змінами, оскільки він значною мірою покладається на стандартизацію робочих процесів [35, с. 4].

З іншого боку ситуаційне управління приймає управлінські рішення залежно від ситуації та проблем що трапилися. Ситуаційне управління підходить для управління у кризовий період оскільки в умовах невизначеності та постійної мінливості умов функціонування, поведінки споживачів та інших суб’єктів зовнішнього середовища необхідно створювати управлінські механізми які здатні швидко реагувати на такі умови [36, с 4].

Існує безліч видів управління. Всі вони наведені на рисунку 1.2.

Рис. 1.2. Види управління [37, с. 108]

Визначимо основні види управління:

1. Управління операціями - зосереджено на створені та контролі процесу виробництва товарів і послуг для досягнення максимальної ефективності та прибутковості.

2. Управління продажами - займається керуванням торговими операціями, командами, рахунками та територіями продажів..

3. Стратегічний менеджмент - займається усіма процесам із розробки стратегії компанії та її реалізації.

4. Управління маркетингом означає керуванням продуктами, брендами та стратегіями із просування.

5. Управління зв’язками з громадськістю передбачають управління комунікаціями між громадськістю та організацією.

6. Управління ланцюгами поставок - передбачає керування процесом руху товарів чи послуг від постачальника до споживача.

7. Управління потоками товарів і послуг - передбачає контролінг усіх процесів які перетворюють сировину на продукт.

8. Управління фінансами та бухгалтерським обліком - займається керуванням фінансовими і бухгалтерськими функціями, командами і процесами.

9. Управління закупівлями - передбачає отримання товарів чи послуг із зовнішніх джерел.

10. Управління людськими ресурсами - працює в сфері найму, винагороди та мотивації працівників і управлінні їх продуктивністю.

11. Управління дослідженнями та розробками - керують командами та процесами досліджень і розробок, створюють інновації та вдосконалюють існуючі продукти.

12. Управління інформаційними технологіями - займається керуванням процесів пов’язаних із інформацією. Під час цього процесу усі ресурси компанії керуються відповідно до її потреб і пріоритетів.

13. Інженерний менеджмент - керує додатками для бізнес-рішень. Наприклад будівництвами, виробництвом та розробкою нових продуктів.

14. Управління проектами - передбачає планування, організацію та контроль проектів, в той час як управління програмою передбачає керування поточними та майбутніми проектами.

15. Управління змінами - займається застосуванням системного підходу до змін у бізнесі, а його мотив полягає в допомозі здійснення плавних переходів або змін цільових умов.

16. Управління ризиками - визначає, оцінює та імовірність того, що процеси та цілі можуть мати негативні наслідки.

17. Управління інноваціями - керує інноваційними процесами, такими як дослідження та розробки, стратегії або організаційні зміни.

18. Управління якістю - керує плануванням якості, його контролем та покращенням [37, с. 108].

Окремо потрібно виділити антикризове управління. Антикризове управління передбачає небезпеку кризи, аналізує її симптоми та розробляє заходи для зниження негативних наслідків кризи. Цілі антикризового управління спрямовані на виявлення ознак кризи та створення необхідних передумов для їх своєчасного попередження, ослаблення та подолання з метою забезпечення продовження діяльності корпорації та запобігання несприятливим наслідкам [38, с. 8].

Однак одним із найважливіших задач антикризового управління є недопущення банкрутства підприємства. А отже, в залежності від глибини кризи завданнями антикризового керівництва будуть недопущення виникнення ситуації банкрутства або виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства в разі, якщо така ситуація вже сталась. Також завданням антикризового управління є локалізація кризових явищ, стабілізація підприємства та запобігання повторним кризовим явищам [38, с. 8].

Оскільки антикризове управління є видом менеджменту його основними функціями є прогнозування, планування, організація, мотивація і контроль. Система антикризового управління базується на таких принципах своєчасного виявлення кризових явищ та швидкої реакції на прояви кризових явищ. Також реакція повинна бути адекватною. Рівень витрат повинен відповідати рівню загрози [38, с. 8].

Також виділяють і інші важливі принципи антикризового управління:

1. Постійна готовність до кризи;

2. Об’єктивне виявлення причин виникнення та посилення криз та пошук їх першопричин;

3. Термінове реагування на кризові явища без зволікань;

4. Рішення повинні прийматися на основі оперативної та достовірної інформації;

5. Потрібно ранжувати рішення за рівнем пріоритетності, аби найважливіші проблеми вирішувалися найпершими і на них йшло найбільше ресурсів;

6. Необхідне здійснення постійного контролю за діяльністю підприємства та його антикризовими заходами;

7. Антикризові дії повинні здійснюватися максимально ефективно, тобто за мінімальних часових та фінансово-матеріальних витрат;

8. Потрібно знаходити і розв'язувати каталізатор кризи та вирішувати проблеми у сфері, яка має найнегативніший вплив на підприємство [39, с. 94].

Об'єктами в антикризовому управлінні є кризові явища, процес їх подолання та подальші дії задля попередження кризи. Суб'єктами антикризового управління є особи, які виявляють слабкості підприємства та ознаки криз і особи, які реагують на ці виклики і виконують дії задля подолання кризових явищ із максимально можливою фінансовою ефективністю [38, с 8].

Наведемо у таблиці 1.4 дефініції терміну «Антикризове управління».
З усіх наведених визначень класифікація Старости Анни найбільш точно характеризує поняття антикризового управління, як підхід до передбачення криз та впроваджені ефективних дій як для реагування та відновлення.

Для виявлення криз та для ефективного антикризового управління дуже важливо розуміти причини і глибину кризи. Глибина кризи означає її тривалість та наслідки для компанії. Багато вчених проводили дослідження в цій тематиці. Наприклад, Тоні Жак виділяє такі причини криз, як погане технічне обслуговування, людські помилки, погане планування, матеріальні невдачі, неетична поведінка, реакція культури, провали керівництва, недостатня підготовка персоналу. Жак заявляє, що розуміння причин криз дуже важливе для подальшого їх подолання та для розробки ефективної антикризової політики [45, с. 147].

Таблиця 1.4

Визначення антикризового управління

№ п/п	ПІБ вченого	Визначення терміну «антикризове управління»
1.	Староста Анна	Антикризове управління – це процес, що складається з чотирьох послідовних фаз. Це такі фази як запобігання кризі, підготовка до кризи, реагування на кризу з боку бізнесу та реконструкція (і оцінка застосованих антикризових заходів). [40, с. 256].
2.	Балаш Л.Я, Бінерт О.В., та Лисюк О.В.	Процес антикризового управління можна визначити як дії, спрямовані на вирішення проблем, що були спричинені кризовими ситуаціями. Іншою вметою антикризового управління є боротьба із наслідками криз [41, с. 137].
3.	Лігоненко Л.	Антикризове управління - управління, яке ставить собі за мету виявити ознаки кризи. Ішна ціль - це створити передумови для подолання цієї кризи [42, с. 390].
4.	Келлер Р.	Антикризове управління - це форма управління задля упередження та подолання загроз для підприємства. Управління повино як передбачити кризи, так боротися із їх наслідками [43, с. 271].
5.	Браєн Поузі та Айві Вігмор	Кризове управління — це застосування стратегій, розроблених, щоб допомогти організації впоратися з раптовою та значною негативною подією. Практики кризового управління застосовуються до, під час кризи і коли вона закінчилась. [44, с. 1].

Досліджуючи ж глибину криз Валері Серра та Світа К. Саксена [46, с. 3] дійшли висновків, що усі види криз, а не лише політичні і економічні, які є найсерйознішими, можуть привести до серйозної рецесії. Постійні збитки вимагатимуть додаткових буферів і антикризових дій, що вплине на макроекономічну політику та управління резервами.

Існують різні підходи та характеристики антикризового управління. Наприклад Шинкович Андрій визначає, що антикризове управління актуальне навіть для суб'єктів, які є ефективними та конкурентноспроможними. Вдале окреслення сутнісних характеристик допоможе створити ефективну систему методів протидії кризам [47, с. 21].

Характеристика антикризового управління включає в себе певні види управління. Виділяють антикризове управління шляхом планування поточної

діяльності, започаткування нової діяльності, зміна мотиваційних заходів та впровадження заходів контролю. Далі наведена характеристика усіх методів:

1. Планування діяльності полягає у перевизначенні місії, бачення та цілей підприємства, прийняття нової орієнтації щодо ринкових можливостей, переорієнтація продукту, впровадження нових концепцій управління, запровадження формалізованого стратегічного планування;

2. Започаткування діяльності це створення пов'язаної з підприємством нової діяльності або ж суттєві зміни в наявній області. Це робиться як удар на упередження можливій кризі. Цей метод включає скорочення витрат наявної діяльності та початок роботи на новому напряму, оренда активів, злиття зі стратегічним партнером, зменшення розміру бізнесу, диверсифікація діяльності, зміна керівних посад, інвестиції у новий виріб, придбання нових технологій, впровадження систем управління якістю, запровадження інтегрованих інформаційних систем, зміна цінової політики, перехід до іншої організаційної структури, аутсорсинг, зміна організаційної культури;

3. Запровадження нових мотиваційних заходів, включаючи зміну заробітної плати, стимулювання командної роботи, створення нових систем мотивації, реформація організації праці, скорочення зайнятості;

4. Заходи контролю, у тому числі здійснення додаткового фінансового контролю, та систематичний контролінг [48, с. 256].

Іншою важливою складовою антикризового управління є формування команди з антикризового управління. Для цього потрібно:

1. Зрозуміти кризу та які фахівці необхідні для боротьби із нею. Як вже зазначалось раніше - кризи бувають різними (фінансові, кадрові, організаційні, тощо), тому дуже важливо зрозуміти які експерти необхідні і як вони повинні реагувати на ті чи інші явища.

2. Створити структуру управління кризою - набір дій при певних ситуаціях. Наступним кроком є розробка системи керування інцидентами,

яка буде виявляти негативні інциденти та повідомляти команду для прийняття певних дій [49, с. 62].

3. Узгодження команди та плану. Останній етап під час якого узгоджує склад антикризова команда та їх план дій. Оптимальна антикризова команда повинна мати: кризового менеджера (створює та реалізує антикризовий план), радник із кризових питань (займається підтримкою антикризового управління та його забезпечення усіма необхідними ресурсами та інструментами), спеціаліст для зв'язків із громадськістю (відповідальний за інформування клієнтів, інвесторів та преси та керує репутацією підприємства), радник з кадрових питань (відповідальний за трудові ресурси компанії), юридичний радник (стежить щоб усе відбувалось законним шляхом та вирішує правові проблеми) [50, с. 62].

Після ухвалення команди та плану система антикризового управління буде працювати за певною технологією. Так важливим етапом є розробка антикризових рішень та їх здійснення їх у декілька етапів: збір інформації, аналіз ситуації, створення шляхів вирішення проблеми, визначення із ресурсами, необхідними для цього та створення системи реалізації управління. Визначаються виконавці та складається перелік завдань [51, с. 99].

Здійснення антикризової діяльності є наступним та дуже важливим етапом. Під час нього команда реалізовує антикризові заходи задля реалізації цілей антикризового управління. Такими заходами можуть бути антикризові тактичні заходи із використанням антикризових інструментів. В залежності від проблеми це можуть бути заходи фінансового оздоровлення, вирішення кадрових чи іміджевих криз та реформи структурних підрозділів [52, с. 6].

Останнім етапом проводиться оцінка ефективності проведених дій та визначаються наслідки для організації. В разі успіху підводяться підсумки та створюються заходи для унеможливлення подібних криз в майбутньому. В разі невдачі розроблюється нових план дій [52, с. 6].

1.3. Методичні аспекти оцінки глибини та причин кризи на підприємствах

Важливою складовою антикризового управління є оцінка стану підприємства та причин банкрутства. Для оцінки фінансового стану використовують горизонтальний та вертикальний аналізи активів.

Горизонтальний аналіз розглядає зміни між рядками конкретних облікових періодів щоквартально або щорічно. В той же час вертикальний аналізує суми балансу або звіту про прибутки та збитки у відсотках від загальних активів (балансу) або чистих продажів (звіти про прибутки та збитки) [53, с. 30].

Якщо горизонтальний аналіз використовується для порівняння позицій за певні періоди часу, аби виявляти тенденції, то вертикальний аналіз використовують для визначення та порівняння змін у відсотках [53, с. 30].

Аби виконати горизонтальний аналіз потрібно:

1. Скласти порівняльний звіт про фінансові результати та баланс за бажаний період.

2. Вибрати спосіб порівняння. Це може бути пряме порівняння, тобто порівняння результатів одного періоду з іншим. Наприклад, якщо в 2020 році дохід становив сто тисяч гривень, а в 2021 – сто п’ятдесят тисяч, то різниця становитиме п’ятдесят тисяч гривень. Метод порівняння допоможе швидко порівняти зміни від періоду до періоду і визначити зміни які потребують подальшого дослідження. Іншим ж методом є дисперсійний метод, яким можна обчислювати дисперсію між періодами і визначати позитивний чи негативний вплив. Останній метод – відсотковий. Він потрібен для більш глибокого аналізу. Використовуючи відсотковий метод перший період звіту вважається за базовий. При цьому кожний наступний період порівнює результати із базовим у відсотках. Якщо взяти попередній приклад, то: 50 тис./100 тис. х 100% = 50%, що означає, що доходи зросли на п’ятдесят відсотків в порівнянні із попереднім роком, якщо його брати за базовий.

3. Третім кроком є порівняння показників в валюті чи відсотках, залежно від методу порівняння. Це допоможе досліджувати тенденції та виявляти кризові явища [54].

Таким чином можна досліджувати активи підприємства, його пасиви та форму 2.

Іншим важливим аналізом для дослідження підприємства є показники оцінки ефективності використання основних фондів підприємства, а саме коефіцієнт зносу основних засобів у активах та коефіцієнт придатності. Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень морального і фізичного зносу цих засобів. Коефіцієнт придатності показує частку вартості основних засобів, що залишилися до наступного списання [55, с. 3].

Формула для розрахунку коефіцієнту зносу наступна:

$$Кз = З\ (Ф\ №\ 1\ р.\ 1012)/ПВ\ (Ф\ №\ 1\ р.\ 1011), \quad (1.1)$$

де З - позаник зносу (1012 рядок у формі 1; ПВ - первісна вартість (1011 рядок у формі 1) [55, с. 3].

Формула для розрахунку коефіцієнту придатності наступна:

$$Кпр = 1- Кз, \quad (1.2)$$

Де Кз - коефіцієнт зносу [56, с. 42].

Наступним етапом буде дослідження ліквідності підприємства.

Ліквідність – це можливість підприємства сплачувати свої зобов’язання, реалізовуючи свої поточні активи [57, с. 799].

Аналіз ліквідності підприємства показує здатність підприємства виплачувати свої зобов’язання у встановлені терміни з врахуванням особливості активів та пасивів [58, с. 3253].

Методика аналізу ліквідності включає такі складові: аналіз ліквідності балансу (додаток А, таблиця А.1) та коефіцієнтний аналіз ліквідності (додаток А, таблиця А.2).

Наступним об’єктом дослідження буде аналіз фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість – це стан за якого у підприємства немає серйозних збоїв чи відхилень у роботі, підприємство отримує стабільні прибутки та ефективно використовує фінансові ресурси [60, с. 10].

Фінансова стійкість залежить від ефективного управління усіма фінансовими елементами. Для дослідження фінансової стійкості необхідно проаналізувати структуру активів і пасивів, джерел фінансування та співвідношення власних і позикових коштів [61, с. 13].

Для оцінки фінансової стійкості будуть використані коефіцієнти автономії, фінансування, довгострокової фінансової незалежності, маневреності, залучення позикових коштів та покриття процентів.

Коефіцієнт автономії дозволяє виділити частку власника з суми коштів. Чим вищій цей коефіцієнт, тим більш незалежним є підприємство від кредитів та зовнішніх джерел фінансування та кредитів, що добре для фінансової стійкості [62, с. 255].

Коефіцієнт фінансування демонструє частку загальних позикових коштів залучених підприємством. Коефіцієнт підраховує усі позикові кошти, без поділу на довгострокові чи короткострокові [63, с. 30]. Іншим важливим показником є коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності показує частку активів, що були сформовані з надійних джерел фінансування. Це не повинні бути короткострокові позикові зобов’язання [64, с. 13].

Ще одним досліджуваним показником є коефіцієнт маневреності, який демонструє скільки власного капіталу використовують для функціонування поточної діяльності, а скільки – капіталізували [65, с. 4]. Іншим коефіцієнтом для дослідження фінансової стійкості є коефіцієнт довгострокового залучення коштів або ж коефіцієнт фінансового левериджу. За допомогою

цього коефіцієнту можна дослідити кількість довгострокових позикових коштів, які використовуються для фінансування підприємства [66, с. 102].

Останніми коефіцієнтами були коефіцієнт забезпеченості власними коштами та коефіцієнт концентрації залученого капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує достатність оборотних коштів для формування запасів на підприємстві [67, с. 9]. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку активів, які фінансуються за допомогою зобов'язань [68, с. 198].

Формули до коефіцієнти надані в додатку А, в таблиці А.3. Джерелами для аналізу статті Бута Т.В. та Нетудихати К.Л. «Аналіз фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах» в журналі «Ефективна економіка».

Ще одним елементом оцінки підприємства є дослідження ділової активності підприємства.

Ділова активність – це характеристика підприємства, яка відображає його різноманітні аспекти діяльності, направленої на отримання фінансового результату та досягнення цілей [71, с. 546].

Аналіз ділової активності підприємства полягає у вивчені показників підприємства, таких як показники капіталу, оборотності запасів, заборгованостей тощо [72 с. 182].

Аналіз ділової активності можна зробити завдяки коефіцієнтному аналізу. Формули аналізу наведено в таблиці А4 (додаток А). Згідно аналізу ділової активності можна визначити усі важливі показники та коефіцієнти, такі як виручка від реалізації,чистий прибуток, собівартість реалізації, середній розмір капіталу, дебіторської та кредитної заборгованості та середній розмір запасів. Також аналіз ділової активності показує коефіцієнт та період оборотності капіталу, оборотність дебіторської заборгованості, запасів та власного капіталу, а також тривалість фінансових циклів та період окупності капіталу [73, с. 64].

Після цього буде розглянутий аналіз рентабельності. Цей аналіз показує співвідношення прибутку та витрат. Дослідження проводиться

завдяки показникам рентабельності продукції, операційної та звичайної діяльності, підприємства, власного, залученого та перманентного капіталу а також оборотних та необоротних активів [74, с. 171]. Формули для аналізу рентабельності наведено в таблиці А.5 (Додаток А).

Останнім етапом дослідження фінансового стану є горизонтальний та вертикальний аналізи «Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний доход)». В них буде досліджені чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут та інші витрати за період у три роки.

Також будуть порівнянні фінансовий результат від операційної діяльності, інші доходи, фінансові та інші втрати а також фінансовий результати до оподаткування та чистий фінансовий результат за період у три роки.

Ще одним варіантом дослідження стану підприємства є розрахунок вірогідності банкрутства. Оцінка вірогідності банкрутства є кількісною діагностикою, яка дозволяє уникати можливих проблем. Очевидним показником є, наприклад, велика кількість боргів, які буде важко погасити [75, с. 28]. Для оцінки вірогідності банкрутства використовують моделі оцінки вірогідності банкрутства.

Моделювання ймовірності банкрутства стало актуальним після другої світової війни у США на фоні розвитку економічної кризи та втрати довіри виробників і споживачів до прогнозів довгострокового зростання економіки. Акцент робився на розробці кількісних моделей оцінки ймовірності банкрутства, де першою була двофакторна модель Е. Альтмана.

Наразі сформувалась значна кількість кількісних моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств, де важливими для вивчення є моделі Альтмана, Конана і Холдера, Спрінгера, Таффлера, Змієвського, Фулмера та Фокса (табл. 1.4).

Таблиця 1.5

Моделі оцінки ймовірності банкрутства (за матеріалами [76, 77, 78])

№	Назва моделі	Формула	Умовні позначення	Критерії оцінки
1	Двохфакторна модель оцінки ймовірності банкрутства Альтмана	Z2 Алт = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,420 X4 + 0,998 X5	Z2 Алт – коефіцієнт Z2 моделі Альтмана; X1 – оборотний капітал/загальна сума активів; X2 – нерозподілений прибуток/загальна сума активів; X3 – прибуток до сплати відсотків і податків/загальний обсяг активів; X4 – балансова вартість власного капіталу/балансова вартість загального боргу; X5 – продажі/загальні активи.	Z2 > 2,9 — безпечна зона; 2,9 > Z2 > 1,23 — сіра зона Z < 1,23 — зона лиха.
2	Модель Конана і Холдера	Z К і Х = 0,24 X1 + 0,22 X2 + 0,16 X3 - 0,87 X4 - 0,10 X5	Z К і Х – загальний індекс Конана і Холдера; X1 – валовий операційний надлишок/загальний борг; X2 – постійний капітал/загальні зобов'язання; X3 = (Оборотні активи − Запаси)/Загальні зобов'язання; X4 –фінансові витрати/чистий продаж, X5 = витрати на персонал/додана вартість.	Z К і Х < 0,04 — ймовірність банкрутства сягає 65% і більше; 0.16 > Z К і Х > 0,04 — ймовірність банкрутства сягає 30-65%; Z К і Х > 0.16 — ймовірність банкрутства сягає 30% і менше.
3	Модель Спрингейта	Z Сп = 1,03 X1 + 3,07 X2 + 0,66 X3 + 0,4 X4	Z Сп – Загальний індекс Спрингейта; X1 – оборотний капітал/загальні активи; X2 – прибуток до сплати відсотків і податків/Загальна сума активів; X3 – прибуток до сплати податків/поточні зобов'язання; X4 – продажі/загальні активи.	Z Сп > 0,826 — компанія ефективна; Z Сп < 0,826 — компанія збанкрутує
4	Модель Таффлера	Z Таф = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4	Z Таф – загальний індекс Тафлера;X_1 — прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; X_2 — оборотні активи / зобов'язання; X_3 — короткострокові зобов'язання / активи; X_4 — виручка від реалізації / активи.	Z Таф > 0,3 — підприємство ефективне; 0,3 > Z Таф > 0,2 — сіра зона; Z Таф < 0,2 — висока ймовірність банкрутства
5	Модель Змієвського	Z З = -4,336 - 4,513 X1 + 5,679 X2 + 0,004 X3	X1 – чистий прибуток/загальні активи; X2 – загальні зобов'язання/загальні активи; X3 – поточні активи/поточні зобов'язання	Z З > 0,5 — висока ймовірність банкрутства;
6	Дев'ятифакторна модель Д. Фулмера	Z Фул = 5,528 · К1 + 0,212 · К2 + 0,073 · К3 + 1,270 · К4 + 0,120 · К5 + 2,335 · К6 + 0,575 · К7 + 1,083 · К8 + 0,894 · К9 – 6,075	К1 − відношення нерозподіленого прибутку до активів; К2 − коефіцієнт оборотності активів; К3 − відношення прибутку до оподаткування до суми власного капіталу; К4 - коефіцієнт зміни залишків коштів на рахунках заборгованість; К5 - відношення залучених коштів до активів; К6 - відношення поточних зобов'язань до активів; К7 - відношення матеріальних необоротних активів до всіх активів; К8 - відношення суми власних оборотних коштів до заборгованості; К9 – відношення прибутку до сплати відсотків і податків за боргом.	Z Фул > 0 — стабільне становище;
7	Модель Фокса	Z Фокс = 0,063*X1 + 0,092*X2 + 0,057*X3 + 0,014*X4	X1 - оборотний капітал / сукупні активи; X2 - прибуток від реалізації / сума активів; X3 - нерозподілений прибуток / сукупні активи; X4 = власний капітал / позиковий капітал.	Z Фокс < 0,037 — висока ймовірність банкрутства;

Також варто надати моделі оцінки вірогідності банкрутства розроблені українськими вченими. Це моделі О.О. Терещенка, А. В. Матвійчука. Також варто зазначити модель, рекомендовану Міністерством економіки України для оцінки вірогідності банкрутства. У таблиці 1.5 надано формули для розрахунку цих моделей.

Таблиця 1.6

Вітчизняні моделі оцінки ймовірності банкрутства (78)

№	Назва моделі	Формула	Умовні позначення	Критерії оцінки
1	Модель О.О. Терещенка (2004)	ZT = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6	ZT – коефіцієнт Терещенка; 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 доходу від реалізації; X5 – відношення виробничих запасів до доходу від реалізації; X6 – відношення доходу від реалізації до основного капіталу.	ZT > 2 — безпечна зона; 2 > ZT > 1 — порушення фінансової стійкості; 0 < ZT < 1 — загроза банкрутства.
2	Модель Матвійчука	Z M = 0,033X1 +0,268X2+0,045X3 – 0,018X4 – 0,004X5 – 0,015X6+0,702X7	X1 – коефіцієнт мобільності активів; X2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; X3 коефіцієнт оборотності власного капіталу; X4 – коефіцієнт окупності активів, X5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; X6 – концентрація залученого капіталу; X7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.	Z M < 1,104 — висока імовірність кризи; Z M > 1,104 — низька імовірність банкрутства.
3	Модель ідентифікації фінансової кризи (методика Міністерства фінансів України)	Z МФУ = 0,2 * К1 + 1,7*К2+0,01*К3+0,3 *К4 + 0,4 * К5 + 2,9 * К6 - 0,1	Z МФУ – Мультикритеріальна модель ідентифікації фінансової кризи; де К1 – відношення оборотних активів до поточних зобов'язань; К2– відношення власного капіталу до валюти балансу; К3– відношення власного капіталу до необоротних активів; К4 – відношення фінансового результату від операційної діяльності до чистого доходу від реалізації; К5 – обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань (EBITDA) до суми доходу від реалізації та інших операційних доходів; К6 – відношення чистого фінансового результату до валюти балансу.	Z МФУ > 0,07 — низька вірогідність банкрутства; від 0,06 до –0,4 — незначна ймовірність банкрутства; від – 0,41 до –0,9 – помірна ймовірність банкрутства; від –0,91 до –3,7 – значна ймовірність банкрутства; менше Z МФУ < – 3,8 – висока ймовірність банкрутства.

Підсумовуючи висновки щодо дослідження стану підприємства та оцінки вірогідності банкрутства можна визначити, що стан підприємства

можна дослідити шляхом розрахунку коефіцієнтів оцінки кількості основних засобів, зобов'язань, ліквідності, оборотного капіталу та фінансової стабільності. Для оцінки стану підприємства необхідно підставити показники підприємства у формули розрахунку коефіцієнтів та оцінити його стан згідно отриманого результату.

Схожим чином працюють і моделі оцінки імовірності банкрутства. Підставивши фінансові показники підприємства у формули розрахунку можна отримати вірогідність банкрутства згідно оцінці його фінансових результатів. Було представлено найвідоміші міжнародні (Альтмана, Конана і Холдера, Спрінгера, Таффлера, Змієвського, Фулмера та Фокса) та вітчизняні моделі (Терещенка, Матвійчука, та модель ідентифікації фінансової кризи).

Усі ці формули для розрахунку необхідні для оцінки фінансових показників для дослідження витривалості до кризи та оцінки імовірності банкрутства для обраного підприємства «ТОВ ЗНА Лідер електрик».

Висновок до розділу 1

Були опрацьовані та досліджені питання криз та кризових наслідків. Було надані визначення терміну «криза» та надана характеристика кризових явищ. Також були надані різні трактування вчених та наведені їх дослідження.

Було дано визначення терміну «криза на підприємстві», наведені основні види та причини криз на підприємстві. Також кризи на підприємстві були розділенні на етапи та надані характеристики кожному етапу. У дослідженні приводилися дослідження іноземних та вітчизняних вчених стосовно цього питання. Важливою складовою роботи було окреме виділення фінансової кризи на підприємстві. Було визначено термін та надані трактування цієї проблеми різними вченими.

Наступним етапом роботи було надання рішення на загрозу від криз яке полягало у створенні антикризового управління. Були виділенні види та

принципи антикризового управління. Також було дослідження визначення терміну та думки різних вчених. Були надані підходи до антикризового управління та проведена характеристика методів антикризового управління та послідовність його запровадження.

Останнім етапом першої частини роботи було надання методичних аспектів оцінки глибини та причин криз на підприємстві. Для цієї оцінки були наведені формули горизонтального та вертикального аналізів, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та моделі ймовірності банкрутства.

Підсумовуючи проведене дослідження у першому розділі дипломної роботи можна відмітити, що хоча кризи є серйозним викликом для підприємств, існують велика кількість формул та моделей завдяки яким кризи можна виявити та усувати.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ ЗНА «ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

ТОВ ЗНА «Лідер електрик» це виробник високовольтного та низьковольтного електрообладнання. ТОВ ЗНА «Лідер електрик» розширило власну діяльність з моменту створення і зараз виробляє низьковольтну, розподільчу та контрольну апаратуру. До цього виробництва ще додалась діяльність у сфері інжинірингу, геології , надання послуг технічного консультування та ремонту і технічного обслуговування машин та електричного устаткування. Також підприємство займається виготовленням комплектних електропристроїв від 0,4 до 35 кВ, електрообладнанням до 1000В, виготовляє блоки резисторів, пускорегулювальні апарати та електромонтажні вироби [79].

Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності - недержавна власність. Основний вид діяльності компанії - виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури.

Перелік виробів підприємства:

1. Комплектні трансформаторні підстанції.
2. Розподільчі пристрої РУ-10(6) кВ.
3. Розподільчі пристрої 35-220 кВ.
4. Комплектні низьковольтні розподільчі пристрої 0,4 кВ.
5. Установки компенсації реактивної потужності на 0,4 кВ.
6. Трансформатори.
7. Високовольтні роз’єднувачі внутрішнього та зовнішнього встановлення.
8. Високовольтні вимикачі.

9. Допоміжні шафи для трансформаторних підстанцій 35-220 кВ.

10. Системи керування електроприводом.

11. Кабіни кранові та обладнання до них.

12. Електроприміщення.

На рисунку 2.1 зображена організаційна структура підприємства.

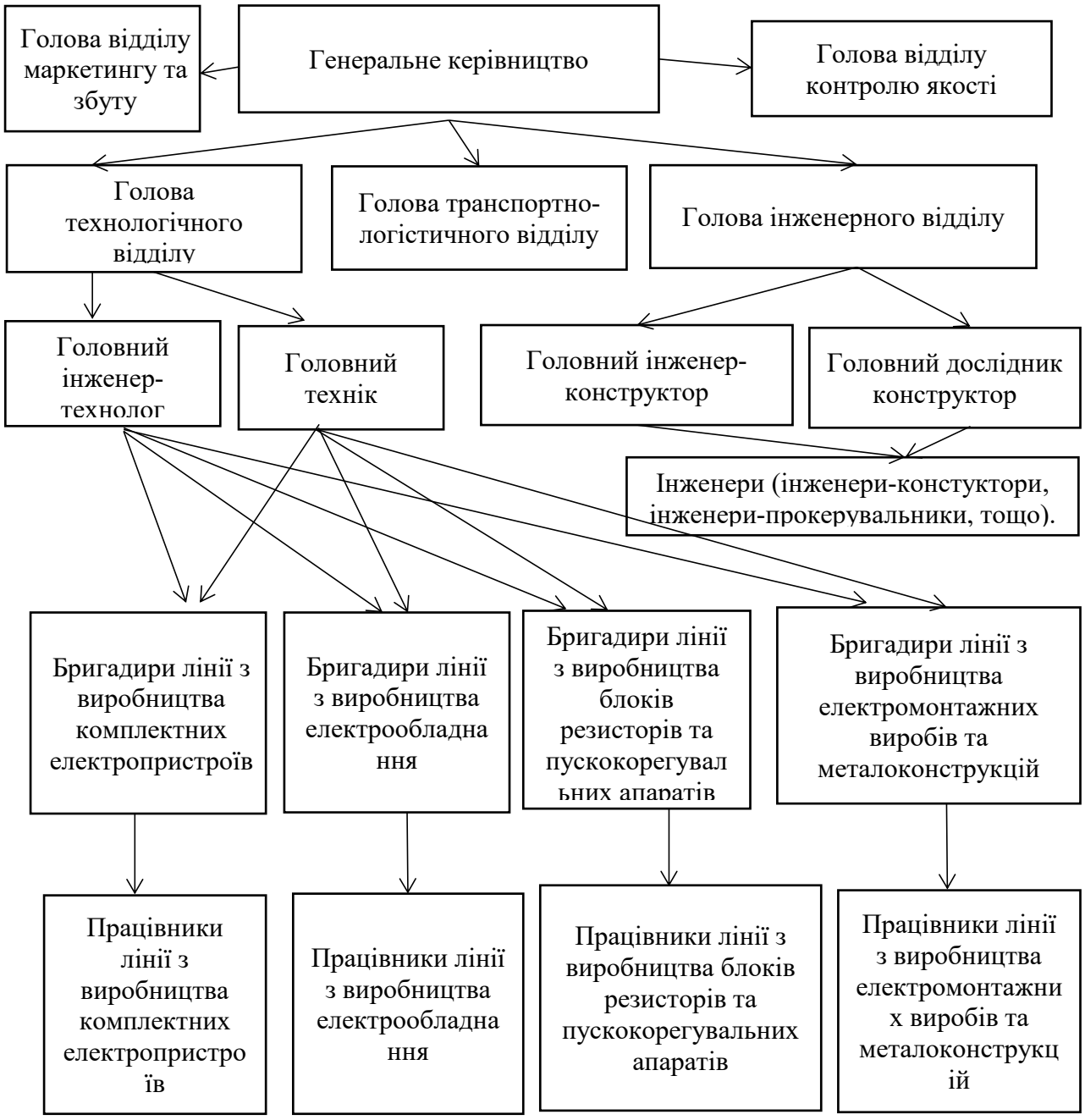

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Основна організаційна структура поділяється на два незалежних відділи: технологічний і конструкторський. Конструкторський відділ

відповідає за розробку та тестування нових виробів та покращення вже існуючих. Технологічний відділ відповідає за виробництва продукції. Також на підприємстві існує відділ перевірки якості, відділ маркетингу та транспортний відділ [79].

Провідна роль із виробництва товарів покладена на технологічний та інженерний відділи. Інженерний відділ відділ відповідає за проектування і за конструкторські та технологічні рішення. Технологічний відділ відповідає за роботу усій ліній виробництва. Усього існує чотири лінії - лінія з виробництва комплектних електропристроїв, лінія випуску електрообладнання, вироблення блоків резисторів та пускокорегувальних апаратів та виготовлення електромонтажних виробів та металоконструкцій.

На підприємстві присутні і інші допоміжні відділи, такі як відділ контролю якості та логістики. Відділ контролю якості відповідає за дотриманням стандартів виробництва, контролює дотримання усіх побажань клієнта та перевіряє товар на працездатність. Також при генеральному керівництві існує відділ роботи із персоналом, яким керує головний менеджер із персоналу. Цей відділ займається рекрутингом нового персоналу та мотивацією усіх працівників.

Окремо ж треба виділити відділ логістики (транспортний відділ). Вони підпорядковуються керівництву, виконують усі транспортні роботи та розробляють комплект супровідної документації. Відділ логістики не тільки відповідає за доставку товару клієнтами, а і за постачання сировини та обладнання, які необхідні для роботи підприємства [79].

Згідно схеми організаційної структури можна зробити висновок, що організаційна структура підприємства - лінійно-функціональна. Генеральному керівництву підпорядковані усі підрозділи: маркетинг, контроль якості, транспортний, технологічний, та інженерний відділи. Керівнику технологічного відділу підпорядковані головні технологи, яким в свою чергу підпорядковані бригадири ліній виробництва. Голова ж

інженерного відділу керує конструкторами та дослідниками-конструкторами, яким підпорядковані усі інженери підприємства.

Переваги організаційної структури ТОВ ЗНА «Лідер електрик»:

1. Пряме підпорядкування забезпечує стабільну та злагоджену роботу системи із єдиним центом прийняття рішень.

2. Завдяки лінійно-функціональній структурі можливе здійснення майже повного контролю за всіма процесами та діями працівників.

3. Чітка підпорядкованість. Усього існує п’ять основних підрозділів, які підпорядковані лише керівництву. Кожен підрозділ відповідає за свій сегмент роботи підприємства і несе відповідальність лише перед керівництвом.

4. Наявність єдиного центру прийняття рішень та розробки стратегій означає цілеспрямованість та стабільність розвитку.

Недоліки організаційної структури ТОВ ЗНА «Лідер електрик»:

1. Низька адаптивність системи.

2. Перевантаження керівників, яким доводиться брати відповідальність за велику кількість питань і без присутності і консультацій яких не буде відбуватися робота через низьку ініціативність працівників у системі.

3. Відсутність вертикальних комунікацій і багаторівнева структура управління не передбачає колективних, узгоджених рішень.

Клієнтами та поставниками є підприємства Запорізької області та інших областей України, однак є і закордоні замовлення в такі країни як Молдова, Індія, Румунія та інші [79].

Постачальниками сировини, обладнання та технологій є велика кількість Українських та іноземних компаній:

1. Закупівля технологій та новацій.

Лідер електрик закуповує новітні технологій у провідних світових брендів із таких країн як Германія (Siemens), Франція (Schneider Electric), GELPAG (Швейцарія), Cantoni Motor (Польша) та Нідерланди (Philip). В цих компаніях

закуповується надійне високотехнологічне обладнання, наприклад модульні автономні вимикачі, захисні пристрої вимикання, адаптори та малі мотори.

2. Обладнання та деталі закуповуються у багатьох відомих Українських компаній: ETI Київ (запобіжники та обмежувачі), Rittal Україна (Київ) (корпуси для трансформаторів), WAGO Запоріжжя (клеми та затискачі), Eltiz Київ (малі корпуси), Lapp group Україна (Київ) (кабелі), Легранд Україна (Київ) (деталі електрообладнання), Одесакабель (кабелі), Stalev Energo Київ (деталі до трансформаторів) і багато інших [79].

ТОВ Лідер електрик закуповує деталі та обладнання у багатьох українських підприємств. Загалом це підприємства зі столиці, однак проводиться співпраця і з підприємствами із Запоріжжя, Одеси тощо. Також ведуться закупівлі технологічних пристроїв Європейських виробників, які проводяться через Українських дистриб'юторів.

Попит на продукцію з низьковольтного та високовольтного обладнання є дуже високим як на Українському, так і на Європейському ринках. Це зумовлене тим, що електрообладнання потрібне як усім підприємствам, так і усій інфраструктурі міст, комунальній інфраструктурі, житловим будинкам, тощо [79].

На ринку присутня велика кількість виробників як в Україні, так і за кордоном. Вони мають великі можливості та сильно впливають на галузь, що свідчить про високий рівень конкуренції. Наприклад, одним із лідерів галузі в Європі є BENNING POWER ELECTRONICS BENNING ELEKTROTECHNIK & ELEKTRONIK GMBH & CO. KG, (Німецький виробник систем енергоживлення). В Україні ж найбільшими виробниками електрообладнання є E.NEXT-УКРАЇНА (Київ), ELECTRO HOUSE (Харків), MASTERAM (Львів) [79].

Клієнтами підприємства є великі підприємства України та світу різноманітних галузей, наприклад: металургійної (Метінвест груп, Дніпроспецсталь, Українська літейна компанія, Electro cable groub, Interpride, Укрграфіт, Azerboru, GeoProMining), гірничодобувної (FEREXPO,

Оржонікідзевуголь, Львіввугілля, Омелянівський кар'єр, Ровенькиантрацит, ПАО "Марганецький ГОК" та інші), машинобудівної (Мотор Січ, RTS Ukraine, Харківський завод ПТО, Rustavi Electrotechnical Company, ТМ "Урожай" Орхівсільмаш), будівельної (АСС, С.К.С.М. (бетон, залізобетон), Кривий ріг цемент, EuroCement, Київдорогбуд, СпецБуд, "Миколаїв Пром Буд Монтаж", Centrbud), енергетичної (Запоріжжя обленерго, Дніпроенерго, Київенерго, Тернопільенерго, ЗАЕС), хімічна та нафтогазова галузь (Нафтогаз, Укрхіменерго, ZTMO), транспортна галузь (Ріверст, Південний морський торговельний порт, Львівська залізниця), легка промисловість (Хлібодар, Креатив, БКК, Бровари пластмас, Стальконструкція-103 ЛТД, Відкрите акціонерне товариство "Весна", Українські мінеральні води, Державна продовольча корпорація України), та багато інших [79].

Діяльність ТОВ ЗНА «Лідер електрик» регламентується такими законодавчими документами як: Конституція України; Господарьский кодекс України; Податковий кодекс України; Митний кодекс України; Закон України «Про бухгалтерській облік і фінансову звітність в Україні». ТОВ ЗНА «Лідер електрик» також має власні нормативні документи, такі як статут підприємства, трудовий та колективний договори, положення про організаційну структуру, розпорядження та посадові інструкції.

У таблиці 2.1 проаналізуємо основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019-2021 роках. Для проведення аналізу будуть використані данні зі звітів про фінансовий стан підприємства (додатки Б, В, Г).

Згідно аналізу у таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки:

Середньорічна вартість активів у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась на 31408 тис. грн. або на 18,04 %. Натомість у 2021 році порівняно з 2020 роком вона зменшилась на 4163,5 тис. грн. або на 2,03 %, що свідчить про певне скорочення фінансово-економічної діяльності. За період дослідження середньорічна вартість активів збільшилась на 27244,5 тис. грн. або на 15,65 %, що свідчить про ріст ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019-2021 роках

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 рік від 2019 року		2021 рік	Відхилення 2021 рік від 2020 року		Відхилення 2021 рік від 2019 року	
			тис. грн.	Темпи приросту, %		тис. грн.	Темпи приросту, %	тис. грн.	Темпи приросту, %
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	174123,5	205531,5	31408	18,04	201368	-4163,5	-2,03	27244,5	15,65
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	113454,5	142153	28698,5	25,29	120914,5	-21238,5	-14,94	7460	6,57
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	161479	182374	20895	12,94	237400	55026	30,17	75921	47,02
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	137484	128351	-9133	-6,64	171243	42892	33,42	33759	24,55
Валовий прибуток, тис. грн.	23995	54023	30028	125,14	66157	12134	22,46	42162	175,71
Чистий прибуток	0	19997	19997	-	803	-19194	-95,98	803	-
Чистий збиток, тис. грн.	22542	0	-22542	-	0	-	-	-22542	-
Рентабельність продаж, %	17,45	42,09	24,64	141,2	38,63	-3,46	-8,22	21,18	121,38

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась на 28698,5 тис. грн. або на 25,29 %. Натомість у 2021 році порівняно з 2020 роком вона зменшилась на 21238,5 тис. грн. або на 14,94 %, що свідчить про проблеми із оновленням основних фондів. За період дослідження середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 7460 тис. грн. або на 6,57 %.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 20895 тис. грн. або на 12,94 %, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції. Натомість у 2021 році порівняно з 2020 роком він збільшився на 55026 тис. грн. або на 30,17 %, що свідчить про покращення положення із реалізацією продукції. За період дослідження

чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 75921 тис. грн. або на 47,02 %, що є позитивним знаком.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 9133 тис. грн. або на 6,64 %. Натомість у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком вона виросла на 42892 тис. грн. або на 33,42 %. За період дослідження собівартість реалізованої продукції збільшилась на 33759 тис. грн. або на 24,55 %, що свідчить про ріст обсягів реалізації продукції.

Валовий прибуток у 2020 році порівняно з 2019 роком виріс на 30028 тис. грн. або на 125,14 %. Натомість у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком він виріс на 12134 тис. грн. або на 22,46 %. За період дослідження валовий прибуток збільшився на 42162 тис. грн. або на 175,71 %, що є позитивним знаком для підприємства.

Чистий збиток на підприємстві був лише у 2019 році, що свідчить про кризові явища на підприємстві в тому році. Натомість у 2020 та 2021 роках підприємство згенерувало чистий прибуток. Однак у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком чистий прибуток зменшився на 19194 тис. грн. або 95,98 %, що вказую на наявність кризи на досліджуваному підприємстві.

Аналіз рентабельності підтвердив ріст прибутковості на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2020 та 2021 роках порівняно із 2019 роком, що свідчить про зростання валового прибутку.

Проведене дослідження свідчить про наявність значних проблем на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 році. Після кризового розвитку у 2019 році та відновлення основних фінансово-економічних показників у 2020 році, у 2021 році фінансова ситуація на підприємстві знову погіршилась.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Для дослідження стану підприємства та оцінки його здатності протистояти кризами та вірогідності його банкрутства необхідно проаналізувати його фінансовий стан.

Згідно теоретичного матеріалу із першого розділу буде проведений горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» Для цих аналізів будуть використані данні балансу підприємства за 2019-2021 роки із додатків Б,В,Г.

Горизонтальний аналіз активів наведено у додатку Д (таблиці Д1-Д3).

Згідно даних з таблиці Д1 можна зробити наступні висновки.

Активи ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2019 збільшились на 94542 тис. грн. або ж на 76,75 %. Необоротні активи зросли на 79115 тис. грн.. або ж на 1,05 %. В той же час оборотні активи зросли на 15427 тис. грн. або на 32,14 %.

З іншого боку на зміни оборотних активів вплинуло зменшення виробничих запасів на 6858 тис. грн. (42,86 %), зменшення незавершеного виробництва на 8975 тис. грн. (60,6 %), зменшення готової продукції на -429 тис. грн. (7,42 %), зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 19033 тис. грн. (236,4 %), зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 13 тис. грн. (50 %), зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами на 7879 тис. грн. (315,03 %), зростання іншої дебіторської заборгованості на 4959 тис. грн. (1727,87 %), зменшення грошових коштів на 196 тис. грн. (36,49 %), зростання інших оборотних активів на 1 тис. грн. Відмічаємо зростання дебіторської заборгованості та зменшення готової продукції та зменшення грошових коштів, що свідчить що про нарощування продажів, однак у виді дебіторської заборгованості, а не чистих коштів.

Використовуючи аналіз у таблиці Д2 можна наступні висновки.

Активи ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2020 рік скоротилися на 18945 тис. грн. (7,88 %). Необоротні активи зменшилися на 23108 тис. грн. (14,82 %). В той же час оборотні активи зросли на 4163 тис. грн. (4,93 %). Суттєве зменшення активів свідчить про певні труднощі на підприємстві.

Необоротні активи змінилися через зменшення нематеріальних активів на 762 тис. грн. (45,57 %), зменшення вартості основних засобів на 22480 тис. грн. (14,65 %) та зростанню вартості інвестиційної нерухомості на 134 тис.

грн. (16,04 %). Суттєве скорочення необоротних активів відбулось через значне скорочення вартості основних засобів.

На зміну оборотних активів вплинули зменшення запасів на 9879 тис. грн. (48,6 %), зокрема виробничі запаси зросли на 292 тис. грн. (3,19 %). Зросло також і незавершене виробництво на 95431 тис. грн. (63,54 %). зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 97 тис. грн. (84,30 %). Однак сталося і зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 4597 тис. грн. (16,97 %), збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 789 тис. грн. (2023,07 %), зменшення дебіторської заборгованості за виданими авансами на 6892 тис. грн. (66,39 %), зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 5086 тис. грн. (96,95 %), збільшення грошей та їх еквівалентів на 1384 тис. грн. (22,09 %), зменшення інших оборотних активів на 5086 тис. грн. (405,86 %). Варто відзначити значне зменшення деяких статей оборотних дебіторської заборгованості та грошових коштів, що свідчить про певні проблеми зі збутом.

Аналізуючи таблицю Д.3 можемо зробити наступні висновки.

Активи ТОВ ЗНА «Лідер електрик» зросли на 36514 тис. грн. (16,46 %). Необоротні активи зменшилися на 21602 тис. грн. (16,26 %). З іншого боку оборотні активи зросли на 58116 тис. грн. (65,27 %). (Ріст оборотних активів свідчить про збільшення збуту).

Зміна необоротних активів сталася через зменшення нематеріальних активів на 754 тис. грн. (82,85 %), зменшення залишкової вартості основних засобів на 19997 тис. грн. (15,27 %) та зменшення вартості інвестиційної нерухомості на 851 тис. грн. (87,82 %). Головною проблемою необоротних активів є втрати по усіх позиціях.

Зміна ж оборотних активів сталися через збільшення запасів на 18510 тис. грн. (61,28 %), росту незавершеного виробництва на 7750 тис. грн. (0,5 %), збільшення продажів готової продукції на 8042 тис. грн. (150,91 %), збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 18776

тис. грн. (83,49 %), росту дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 405 тис. грн. (48,91%), збільшення дебіторської заборгованості за виданими авансами на 0,47 тис. грн. (0,1 %), зменшення грошей та їх еквівалентів на 1336 тис. грн. (77,44 %), збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 0,07 тис. грн. (0,01 %). Завдяки росту запасів, незавершеного виробництва, продажів готової продукції, та дебіторської заборгованості можемо відмітити покращення положення підприємства із збутом своїх товарів.

Аби ретельніше проаналізувати основні засоби підприємства необхідно провести аналіз зносу основних фондів. У таблиці 2.2 буде проведено аналіз зносу та придатність основних фондів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» згідно даних із балансу у додатках Б, В, Г і формул з теоретичної частини.

Таблиця 2.2

Аналіз зносу та придатності основних фондів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 роках, %

Коефіцієнти	Норматив	Початок 2019 року	Кінець 2019 року	Зміни за 2019 рік	Кінець 2020 року	Зміни за 2020 рік	Кінець 2021 року	Зміни за 2021 рік	Зміни за три роки
Коефіцієнт зносу основних засобів	<50%	43	61	18	68	7	73	5	30
Коефіцієнт придатності основних засобів	>50%	57	39	-18	32	-7	27	-5	-30

Згідно даних з таблиці 2.2 можна відмітити ріст коефіцієнту зносу у 2019 рік на 18 %, на 7% у 2020 та на 5 % у 2021. В період з 2019 по 2021 коефіцієнт виріс на 30% з 43% на початку 2019 року до 73% на кінець 2021 року. Коефіцієнти придатності зменшилися у 2019 на 18 %, 7% у 2020 та 5 % у 2021. ТОВ ЗНА «Лідер електрик» має певні складнощі із зносом основних фондів.

Підсумовуючи горизонтальний аналіз можна дійти висновків, що за три роки активи зросли на 135162 тис. грн. або на 110 %. Однак при значному зростанні у 2019, в наступному році спостерігався значний спад, що свідчить про певні труднощі на підприємстві. Однак вже у 2021 році ситуація вирівнялась і підприємство знову почало рости. Тобто із певними проблемами підприємство зіткнулося саме у 2020 році, особливо із основними засобами і дебіторською заборгованістю. Це свідчить про проблеми із збутом продукції в цьому році. Однак вже в 2021 ситуація покращився і спостерігався значний ріст активів, що свідчить про подолання проблеми.

Вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 році (таблиця Е.1) показує, що доля необоротних активів за рік збільшилась на 9,83 % до 70,87 %. В той же час оборотні активи зменшилися на 9,83 % до 29,12 %. Значно скоротилися виборниці запаси (на 8,79 %) та готова продукція (-2,23 %). Це підтверджує висновки, які були зроблені у горизонтальному аналізі.

Вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2020 році (таблиця Е.2) показує, що: доля необоротних активів у активах підприємства зменшилась на 4,88 % до 60,02 % під кінець року. В той же час оборотні активи зросли на 4,88 % до 39,97 %. Доля основних засобів при цьому зменшилась на 4,69 % і складала 59,17 % а доля незавершеного виробництва зросла на 4,53 % до 6,95 %. Це підтверджує висновки з горизонтального аналізу активів у 2020 році.

Вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 році (таблиця Е.3) показує, що доля необоротних активів у активах підприємства зменшилась на 16,82 % до 43,04 % на кінець року. Водночас доля оборотних активів зросла на 16,82 % до 56,95 %. Доля основних засобів при цьому зменшилась на 16,08 % до 42,93 %, а доля незавершеного виробництва зросла на 2,02 % до 8,95 %. Підприємство має проблеми з формуванням необоротних активів та на кінець 2021 року наблизилось до «легкої»

структури активів, що є непритаманної для підприємств електротехніки. Наведене підтверджує висновки горизонтального аналізу активів у 2021 році.

Роблячи висновок з вертикального аналізу активів можна дійти висновку, що долі активів дещо змінилися з 2019 по 2020 рік. Значно зросла доля оборотних активів та скоротилася доля необоротних, що свідчить про проблеми підприємства.

Структура активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 роках наведена на рисунках Е.1 – Е.4 (додаток Е).

Горизонтальний аналіз пасивів наведений у додатку Ж (таблиці Ж.1 – Ж.3).

Згідно аналізу з таблиці Ж.1 можемо зробити наступні висновки.

Пасиви ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2019 рік зросли на 94542 тис. грн. або на 76,75 %. Власний капітал при цьому зменшився на 22536 тис. грн. В той же час поточні зобов’язання зросли на 43581 тис. грн. або на 91,18 % (можемо відмітити значний ріст поточних зобов’язань). На зміну власного капіталу вплинула поява непокритого збитку у розмірі 21570 тис. грн. – це є значною проблемою для підприємства.

На зміну поточних зобов’язань вплинуло зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 167 тис. грн. (0,77 %), зменшення поточних зобов’язань з одержаних авансів на 4080 тис. грн. (78,01 %), збільшення поточних зобов’язань за розрахунками з бюджетом на 180 тис. грн. (50,42 %), збільшення поточних зобов’язань за розрахунками зі страхування на 1236 тис. грн. (113,40 %), збільшення поточних зобов’язань за розрахунками з оплати праці на 12 тис. грн. (91,01 %), зростання інших поточних зобов’язань на 45282 тис. грн. (257,62 %). Відмічаємо відсутність короткострокових кредитів, що свідчить про детальний прорахунок зобов'язань без використання короткострокових кредитів.

Згідно аналізу з таблиці Ж.2 можемо зробити наступні висновки.

Пасиви ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2020 рік зменшились на 18945 тис. грн. або на 7,88 %. При цьому, власний капітал збільшився на 57337 тис.

грн., а поточні зобов'язання і забезпечення збільшилось на 14612 тис. грн. або на 22,97 % (відмічаємо суттєве збільшення як власного капіталу, так і поточних зобов'язань).

Зміні власного капіталу посприяло збільшення нерозподіленого прибутку на 36131 тис. грн. Головною проблемою підприємства є повна відсутність резервного капіталу.

Змінам у поточних зобов'язання посприяло зменшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 8586 тис. грн. (39,98 %), зменшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 128 тис. грн. (23,83 %), зменшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці на 1049 тис. грн. (42,71 %), зменшення поточної кредиторської заборгованості з одержаних авансів на 353 тис. грн. (30,69 %), зменшення поточних забезпечень на 192 тис. грн. (100 %), зменшення інших поточних зобов'язань на 32417 тис. грн. (51,57 %). Можемо відмітити значне зменшення розмірів майже всіх статей поточних зобов'язань і забезпечення, особливо тих, що стосуються заборгованості за розрахунками з оплати праці та інші поточні зобов'язання, що вказує на певні труднощі зі збутом та неможливістю контрагентів працювати за старими схемами розрахунків. І хоча ТОВ ЗНА «Лідер електрик» не має проблем із капіталом, труднощі зі збутом можуть створити такі проблеми.

Згідно аналізу з таблиці Ж.3 можемо зробити наступні висновки.

Пасиви ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2021 рік зросли на 36514 тис. грн. або на 16,46 %. При цьому, власний капітал виріс на 30824 тис. грн. або на 95,53 %, а поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 27765 тис. грн. або на 58,91 % (можемо відмітити значний ріст як власного капіталу, так і поточних зобов'язань).

Зміни у власному капіталі сталися через збільшення нерозподіленого прибутку на 29152 тис. грн. (138,03 %). У 2021 першому році ТОВ ЗНА

«Лідер електрик» збільшив резервний капітал з нуля до 1672 тис. грн., однак пайовий капітал залишився незмінним - 11144 тис. грн.

Змінам у поточних зобов’язання посприяло збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 3658 тис. грн. (28,38 %), збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 297 тис. грн. (72,61 %), збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування на 1471 тис. грн. (126,26 %), збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці на 281 тис. грн. (147,28 %), зменшення поточної кредиторської заборгованості з одержаних авансів на 2993 тис. грн. (35,25 %), зменшення поточних забезпечень на 1 тис. грн. (95,65 %), зменшення інших поточних зобов’язань на 6306 тис. грн. (20,71 %). Можемо відмітити ріст певних поточних зобов’язань, таких як заборгованість за товари, роботи, послуги, розрахунки з бюджетом, розрахунки зі страхування та розрахунки з оплати праці. В той же час скоротилися заборгованість за одержаними авансами та інші зобов'язання. Це свідчить про покращення ситуації підприємства зі збутом. ТОВ ЗНА «Лідер електрик» також значно покращив ситуацію і з власним капіталом, особливо із нерозподіленим прибутком. Згідно загального погляду на пасиви, передумов до кризи не спостерігається.

Підсумовуючи горизонтальний аналіз за три роки можна відмітити значний ріст на 135162 тис. грн. або на 110 %. Однак у 2019 та 2020 році ріст був повільнішим ніж у 2021, що свідчить про певні фінансові складнощі та проблеми зі збутом. З іншого боку підприємство мало значні показники зареєстрованого капіталу, а у 2021 році наростило резервний капітал, котрого не було у 2020. У 2020 році відмічаємо значне скорочення майже всіх статей поточних зобов’язань та забезпечень, що свідчить про певні проблеми зі збутом в цьому році, однак у 2019 та 2021 році поточні зобов’язання зростали, що свідчить про покращення ситуації. Хоча у 2019 році у ТОВ ЗНА «Лідер електрик» мала суттєвий дефіцит капіталу, вже в 2020 та 2021 році ситуація з власним капіталом покращилася. Відсутність заборгованості перед

бюджетом та працівниками у 2021 році свідчить про відсутність передумов до криз. Передумови до криз спостерігалися у 2020 році, коли був відсутній резервний капітал та скоротилися усі поточні зобов’язання.

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 році (таблиця И.1) дозволяє визначити що: доля власного капіталу у пасивах зменшилась на -32,5% до -4,42 % на кінець року, відповідно до цього зросла доля поточних зобов’язань на 32,51% до 104,42%. При цьому, доля непокритого збитку на кінець року склала 17,15 % пасивів, а доля статутного капіталу зменшилась до 12,73%. Резервний капітал взагалі впав до 0. Можемо відмітити зменшення долі поточних зобов’язань за товари, роботи, послуги на 8,02 % до 24,53 % на кінець року. З іншого боку спостерігаємо значне зростання інших поточних зобов'язань аж на 45,39 % до 71,83 % та скорочення долі поточної кредиторської заборгованості з одержаних авансів на 6,55 % до 1,31 % на кінець року.. Наведе підтверджує висновки зроблені в рамках горизонтального аналізу.

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2020 році (таблиця И.2) показує що: доля власного капіталу у пасивах збільшилась на 80,65 % до 41,24 % на кінець року, відповідно доля поточних зобов’язань зменшилась. Доля нерозподіленого прибутку при цьому склала 26,99 % (штучне значення не підкріплене грошовими ресурсами), а доля зареєстрованого зменшилась на 3,27 % до 14,24 %. В той же час резервний капітал залишився на рівні нуля. Можемо відмітити зменшення долі поточної кредиторської заборгованості з одержаних авансів на 17,28 % до 16,47 % на кінець року. Наведене підтверджує висновки зроблені в рамках горизонтального аналізу.

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 році (таблиця И.3) показує що: доля власного капіталу у пасивах збільшилась на 5,09 % до 45,72 % на кінець року, відповідно доля поточних зобов’язань зменшилась. При цьому, доля нерозподіленого прибутку на кінець року склала 36,43 % пасивів (штучне значення не підкріплене грошовими

ресурсами), а доля зареєстрованого капіталу склала 8,07 % пасивів відповідно. Зросла доля резервного капіталу, яка тепер складає 1,21 %. Доля поточної кредиторської заборгованості з одержаних авансів значно зросла на кінець року і складає 8,81 %. Наведе підтверджує висновки зроблені в рамках горизонтального аналізу.

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 роках показав збільшення питомої ваги власного капіталу у 2019 – 2021 роках (до 45,72 % на кінець 2021 року), що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Позитивно впливають і ріст зареєстрованого капіталу, резервного капіталу та нерозподіленого прибутку.

У таблиці 2.3 проведено оцінку ліквідності балансу підприємства спираючись на теоретичні формули з першого розділу роботи та дані з балансів, які наведені у додатках Б, В, Г.

Спираючись на дані, отримані з аналізу ліквідності у таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки.

На початку 2019 року баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» не був ліквідним. Нерівність мала вигляд: А1<П1, А2<П2, А3<П3, А4>П4, що повністю не відповідало нормам. Правило абсолютної ліквідності не виконувалось через перевищення найбільш строкових зобов’язань (19915 тис. грн.), перевищення короткострокових пасивів (9648 тис. грн.), перевищення довгострокових пасивів (3667 тис. грн.) та перевищення перевищення розміру активів, які важко реалізуються над розміром постійних пасивів (86333 тис. грн.).

Під кінець 2019 року ситуація залишилась такою самою і баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» не був ліквідним. Нерівність мала вигляд: А1<П1, А2<П2, А3<П3, А4>П4. Правило абсолютної ліквідності не виконувалось через перевищення найбільш строкових зобов’язань (21084 тис. грн.), перевищення короткострокових пасивів (21806 тис. грн.), перевищення довгострокових пасивів (2128 тис. грн.) та перевищення перевищення

розміру активів, які важко реалізуються над розміром постійних пасивів (21515 тис. грн.).

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 роках

Умовне позначення групи активів	На початок року,тис. грн.	На кінець року,тис. грн.	Умовне позначення групи пасивів	На початок року,тис. грн.	На кінець року,тис. грн.	Платіжний надлишок / дефіцит, +/-	
2019 рік							
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1725	389	1. Найбільш строков зобов'язання (П1)	21640	21473	-19915	-21084
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	16642	48097	2. Короткострокові пасиви (П2)	26290	69903	-9648	-21806
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	30812	35343	3. Довгострокові пасиви (П3)	34479	37471	-3667	-2128
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	132849	111990	4. Постійні пасиви (П4)	46516	90475	86333	21515
БАЛАНС	123177	217719	БАЛАНС	123177	217719	0	0
2020 рік							
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	341	1725	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	21473	12887	-21132	-11162
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	48097	32355	2. Короткострокові пасиви (П2)	69903	34238	-21806	-1883
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	14978	24812	3. Довгострокові пасиви (П3)	37471	28111	-22493	-3299
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	132849	111990	4. Постійні пасиви (П4)	90475	116505	42374	4515
БАЛАНС	240184	221239	БАЛАНС	240184	221239	0	0
2021 рік							
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1725	389	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	12887	16545	-11162	-16156
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	32292	62703	2. Короткострокові пасиви (П2)	34238	58345	-1946	4358
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	24812	35343	3. Довгострокові пасиви (П3)	28111	13550	-3299	21793
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	132849	111990	4. Постійні пасиви (П4)	116505	122555	16344	-10565
БАЛАНС	221825	258339	БАЛАНС	221825	258339	0	0

На початку 2020 року баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» не був ліквідним. Нерівність мала вигляд: А1<П1, А2<П2, А3<П3, А4>П4. Правило абсолютної ліквідності не виконувалось через перевищення найбільш строкових зобов'язань (21132 тис. грн.), перевищення короткострокових пасивів (21806 тис. грн.), перевищення довгострокових пасивів (22493 тис. грн.) та перевищення перевищення розміру активів, які важко реалізуються над розміром постійних пасивів (42374 тис. грн.).

Під кінець 2020 року баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» не був абсолютно ліквідним. Нерівність мала вигляд: А1<П1, А2<П2, А3<П3, А4>П4. Правило абсолютної ліквідності не виконувалось через перевищення найбільш строкових зобов'язань (11162 тис. грн.), перевищення короткострокових пасивів (1883 тис. грн.) та перевищення довгострокових пасивів (3299 тис. грн.).

На початку 2021 року баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» не був ліквідним. Нерівність мала вигляд: А1<П1, А2<П2, А3<П3, А4>П4. Правило абсолютної ліквідності не виконувалось через перевищення найбільш строкових зобов'язань (11162 тис. грн.), перевищення короткострокових пасивів (1946 тис. грн.), перевищення довгострокових пасивів (3299 тис. грн.) та перевищення перевищення розміру активів, які важко реалізуються над розміром постійних пасивів (16344 тис. грн.).

Під кінець 2021 року баланс ТОВ ЗНА «Лідер електрик» не був абсолютно ліквідним, однак ситуація значно покращилась порівняно із попередніми роками. Нерівність мала вигляд: А1<П1, А2>П2, А3>П3, А4<П4. Правило абсолютної ліквідності не виконувалось через перевищення найбільш строкових зобов'язань (16156 тис. грн.).

Підсумовуючи аналіз ліквідності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» за 2019-2021 роки, можна дійти висновків, що у 2019-2020 спостерігається погіршення ситуації, проте із певним покращенням у кінці 2021 року, коли нерівність максимально наблизилась до норми. Однак у кінці 2021 року підприємству все ще необхідне збільшення найбільш ліквідних активів.

Далі в таблиці 2.4 буде проведено аналіз коефіцієнтів ліквідності. Для розрахунку будуть використані формули з першого розділу та інформація з таблиці 2.3.

Таблиця 2.4

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019-2021 роках

Коефіцієнт	Норматив	Початок 2019 року	Кінець 2019 року	Зміни за 2019 рік	Кінець 2020 року	Зміни за 2020 рік	Кінець 2021 року	Зміни за 2021 рік	Зміни за три роки
1.Коеффіцієнт поточної ліквідності Кпл.	[1-2]	1,03	0,92	-0,11	1,25	0,33	1,31	0,06	0,28
2. Коефіцієнт термінової ліквідності Ктл.	[0,7-0,8]	0,38	0,53	0,15	0,72	0,19	0,84	0,12	0,46
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності Кал.	[0,2-0,35]	0,04	0,004	-0,036	0,04	0,036	0,005	-0,035	-0,075

Згідно результатів таблиці можна зазначити, що: коефіцієнт поточної ліквідності у 2019 році зменшився на 0,11 і впав нижчі норми до 0,92. Однак вже в 2020 році він зріс на 0,33 до 1,25, тобто був в рамках норми, а у 2021 році виріс ще на 0,06 до 1,31, тобто теж був в рамках нормативу. За три тори коефіцієнт виріс на 0,28 та виходив з норми лише наприкінці 2019.

Коефіцієнт термінової ліквідності на кінець 2019 року виріс на 0,53 до 0,53, однак все одно був нижчим за норму. Вже в 2020 він виріс ще на 0,19 до 0,72 і у був в рамках норми. У 2021 він виріс ще на 0,12 до 0,84 та був у рамках норми. За три роки коефіцієнт виріс на 0,46 та виходив за норматив лише в 2019 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2019 року знизився на 0,036 до 0,004, що значно нижче за норму. У 2020 коефіцієнт виріс на 0,036

до 0,04, що значно нижче за норму. У 2021 коефіцієнт знизився на 0,035 до 0,005, що значно нижче за норму. За три роки коефіцієнт знизився на 0,075.

Підсумовуючи можна дійти висновків що у ТОВ ЗНА «Лідер електрик» дуже низькі коефіцієнти абсолютної ліквідності. Для вирішення цієї проблеми потрібно або збільшення грошових коштів, або скорочення поточних зобов'язань. Ситуація в разі певних обставин може привести до «технічного» банкрутства підприємства.

В таблиці 2.5 будуть досліджені коефіцієнти фінансової стійкості згідно формул з першого розділу та даних, наведених у додатках Б, В, Г.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Показники	Норматив	На початок 2019 року	На кінець 2019 року	Зміни у 2019 році	На кінець 2020 року	Зміни у 2020 році	На кінець 2021 року	Зміни на 2021 рік	Зміни 2021 року до 2019 року
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,36	0,41	0,05	0,60	0,19	0,58	-0,02	0,22
Коефіцієнт фінансування	< 1,0.	0,73	0,26	-0,47	0,08	-0,18	0,1	-0,7	-0,63
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	> 0,7	0,63	0,52	-0,11	0,69	0,17	0,6	-0,09	-0,03
Коефіцієнт маневреності	> 1	0,97	1,43	0,46	1,98	0,55	1,24	-0,74	0,27
Коефіцієнт фінансового левериджу	зменшення	0,74	0,26	-0,48	0,14	-0,12	0,04	-0,1	-0,7
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	> 1	1,11	1,01	-0,1	1,34	0,33	1,25	-0,09	0,14
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,56	0,45	-0,11	0,41	-0,04	0,46	0,05	-0,1

Згідно даних таблиці аналізу фінансової стійкості можна зробити висновок, що:

Коефіцієнт автономії в 2019 році зменшився на 0,05 та дорівнював 0,41 і був меншим за норматив під кінець року. У 2020 він виріс на 0,19 та дорівнював 0,6, тобто був в рамках нормативу. У 2021 році він зменшився на 0,02 та дорівнював 0,58, тобто був в рамках нормативу. А за три роки він збільшився на 0,22. Згідно аналізу можна побачити певні проблеми із фінансовою стійкістю у 2019 році, однак в наступних роках ситуація покращилася.

Коефіцієнт фінансування в 2019 році зменшився на 0,47 та дорівнював 0,26, тобто дорівнював нормативу під кінець року. У 2020 він зменшився на 0,18 та дорівнював 0,08, тобто був в рамках нормативу. У 2021 році він зменшився на 0,7 та дорівнював 0,1, тобто був в рамках нормативу. А за три роки він зменшився на 0,63. Згідно аналізу, підприємство не залучає забагато позикових коштів і може платити по боргах. Цей показник покращувався за три роки з 2019 по 2020.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності в 2019 році зменшився на 0,11 та дорівнював 0,52, тобто був меншим за норматив під кінець року. У 2020 він виріс на 0,17 та дорівнював 0,69, тобто меншим за норматив. У 2021 році він зменшився на 0,09 та дорівнював 0,6, тобто був в меншим за норматив. А за три роки він зменшився на 0,03. Аналіз показує, що залежить від довгострокових позикових зобов’язань і ситуація лише погіршилася в 2021 році.

Коефіцієнт маневреності в 2019 році збільшився на 0,47 та дорівнював 1,43, тобто дорівнював нормативу під кінець року. У 2020 він збільшився на 0,55 та дорівнював 1,98, тобто був в рамках нормативу. У 2021 році він зменшився на 0,74 та дорівнював 1,24, тобто був в рамках нормативу. А за три роки він збільшився на 0,27. Коефіцієнт показує, що достатня кількість активів використовується для фінансування поточної діяльності і цей показник покращився у 2021 році.

Коефіцієнт фінансового левериджу зменшився під кінець 2019 на 0,48. У 2020 він зменшився на 0,12. У 2021 він зменшився на 0,1. За три роки цей показник зменшися на 0,7. Зменшення показника фінансового левериджу демонструє послаблення залежності підприємства від довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами зменшився під кінець 2019 на 0,1. У 2020 він збільшився на 0,33. У 2021 він зменшився на 0,09. За три роки цей показник збільшився на 0,14. Збільшення коефіцієнту фінансової забезпеченості свідчить про покращення забезпечення підприємства власними коштами.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився під кінець 2019 на 0.11. У 2020 він зменшився на 0,04. У 2021 він виріс на 0,05. За три роки цей показник зменшився на 0,1. За три роки коефіцієнт залученого капіталу майже не змінився, що свідчить про достатню присутність залученого капіталу на підприємстві. Однак вона перебуває у стані норми, а отже не є значною проблемою.

В цілому аналіз фінансової стійкості демонструє нормальну стійкість ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Можна відмітити позитивну динаміку деяких показників, таких як коефіцієнт автономії та коефіцієнт маневреності, однак і зниження в таких коефіцієнтах, як коефіцієнт фінансування, коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності та коефіцієнт фінансового левериджу. І хоч підприємство є досить залежним від довгострокових кредитів, усі інші показники знаходяться в нормі і покращились у 2021 році, що свідчить про посилення фінансової стійкості.

У таблиці 2.6 буде проведено аналіз ділової активності спираючись на формули з додатку з першого розділу та додатків Б, В, Г.

Згідно інформації з таблиці 2.6 можна навести певну інформацію, визначену з неї.

Коефіцієнт трансформації у 2020 році зменшився на 0,04, порівняно з попереднім роком, що призвело до збільшення періоду оборотності капіталу

на 9,03 днів. Вже у 2021 році цей коефіцієнт виріс на 0,29 порівняно з попереднім роком, що скоротило період оборотності капіталу на 10,95 днів. А за три роки коефіцієнт оборотності капіталу виріс на 0,25, що скоротило період оборотності капіталу на 1,92 днів. Збільшення періоду обороту капіталу у 2020 році є негативною ознакою, що свідчить про певні проблеми в управлінні доходами і пасивами.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 роках

Показники	2019 рік	2020 рік	Зміни 2020 рік до 2019 року	2021 рік	Зміни 2021 рік до 2020 року	Зміни 2021 рік до 2019 року
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	161479	182374	20895	237400	55026	75921
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	137484	128351	-9133	171243	42892	33759
Середній розмір капіталу, тис. грн.	174123,5	205531,5	31408	201368	-4163,5	27244,5
Середній розмір власного капіталу, тис. грн.	68495,5	103490	34994,5	119530	16040	51034,5
Середній розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.	26807	34856	8049	38147,5	3291,5	11340,5
Середній розмір запасів, тис. грн.	28456	25264,5	-3191,5	39459	14194,5	11003
Середній розмір кредиторської заборгованості, тис. грн.	29259	22504	-6755	25218,5	2714,5	-4040,5
Чистий прибуток, тис. грн.	0	19997	19997	803	-19194	803
Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	0,93	0,89	-0,04	1,18	0,29	0,25
Період оборотності капіталу, дні	59,8	68,83	9,03	57,88	-10,95	-1,92
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,02	5,23	-0,79	6,22	0,99	0,2
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	59,8	68,83	9,03	57,88	-10,95	-1,92
Коефіцієнт оборотності запасів	4,83	5,08	0,25	4,34	-0,74	-0,49
Період обороту запасів, дні	74,53	70,86	-3,67	82,95	12,09	8,42
Тривалість операційного циклу, дні	134,33	139,69	5,36	140,83	1,14	6,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,7	5,7	1	6,79	1,09	2,09
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	76,6	63,16	-13,44	53,02	-10,14	-23,58
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,36	1,76	-0,6	1,99	0,23	-0,37
Період обороту власного капіталу, дні	152,54	204,54	52	180,9	-23,64	28,36
Тривалість фінансового циклу, дні	57,73	76,53	18,8	87,81	11,28	30,08
Період окупності власного капіталу	0	5,18	5,18	148,85	143,67	148,85

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2020 році зменшися порівняно з 2019 роком на 0,79, що призвело до росту періоду дебіторської заборгованості на 9,03. Вже у 2021 році цей коефіцієнт виріс на 0,99, що призвело до скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості на 10,05. А за три роки коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс на 0,2, що скоротило період обороту дебіторської заборгованості на 1,02 днів. Можемо відмітити, що збільшення періоду обороту дебіторської заборгованості в 2020 році є ознакою певних проблем в управління активами.

Коефіцієнт оборотності запасів у 2020 виріс на 0,25, що призвело до скорочення періоду обороту запасів на 3,67 днів. Вже в 2021 році цей коефіцієнт скоротився на 0,74, що збільшило період обороту запасів на 12,09. А за три роки коефіцієнт оборотності запасів скоротився на 0,49, що збільшило період обороту запасів на 8,42 дня. Відмітимо, що збільшення періоду обороту запасів є результатом проблем зі збутом у компанії.

Тривалість операційного циклу збільшилась у 2020 порівняно з 2019 на 5,36 днів, а у 2021 зросла ще на 1,14 днів. За три роки тривалість операційного циклу виросла на 6,5 днів. Збільшення тривалості операційного циклу можна пов’язати з певними проблемами зі збутом на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у цей період.

Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості виріс у 2020 на 1 порівняно із 2019, що призвело до зменшення періоду окупності кредитів на 13,44 днів. Вже у 2021 році коефіцієнт збільшився ще на 1,09, що призвело до збільшення періоду окупності кредитної заборгованості на 10,14 днів. А за три роки коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості виріс на 2,09, що скоротило період окупності кредитної заборгованості на 23,58 днів. Можна відмітити, що період обороту кредитної заборгованості значно скоротився значно сильніше, аніж період обороту дебіторської заборгованості. Це свідчить, що підприємство збільшує фінансування за рахунок кредитів, що є негативною ознакою.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2019 зменшився на 0,6, що призвело до росту періоду обороту власного капіталу а 52 дні. Вже у 2021 році, цей коефіцієнт скоротився на 0,23, що скоротило період обороту власного капіталу на 23,64 днів. А за три роки коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на 0,37, що призвело до збільшення періоду обороту власного капіталу на 28,36 днів. Збільшення періоду обороту власного капіталу свідчить про певні труднощі на підприємстві.

Тривалість фінансового циклу у 2020 році зросла на 18,8 днів порівняно із 2019 року. Вже у 2021 році тривалість зросла ще на 11,28 днів. А за три роки тривалість фінансового циклу зросла на 30,08 днів.

Період окупності власного капіталу у 2019 дорівнювала нулю, через відсутність чистого прибутку та наявності збитків. В 2020 році період окупності дорівнював 5,18 днів, що на 5,18 днів більше ніж у попередньому році. У 2021 році період окупності власного капіталу становив 148,85 днів, що на 143,67 більше ніж у попередньому році. А за три роки період окупності власного капіталу виріс на 148,85 днів.

Підсумовуючи результати дослідження показників ділової активності можна побачити, що хоча деякі показники та коефіцієнти зросли, а періоди зменшились, наприклад виручка та собівартість від реалізованої продукції, чистий прибуток, коефіцієнт оборотності капіталу, коефіцієнт оборотності, обороту дебіторської заборгованості, тощо, деякі коефіцієнти зменшились, а періоди зросли, що свідчить про певні складнощі на підприємстві.

У таблиці 2.7 буде проведено аналіз рентабельності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» згідно формул з першого розділу та даних зі звітності у додатках Б, В, Г. Враховуючи збитковість діяльності підприємства у 2019 році штучно розрахуємо показники збитковості.

Згідно таблиці 2.7 можна дійти висновків, що продукція ТОВ ЗНА «Лідер електрик» реалізовувалася з позитивною рентабельністю усі три роки з 2019 по 2021. Рентабельність продукції зросла у 2020 році зросла на 24,64 % до 42,09 % порівняно із 2019, а у 2021 знизилась на 3,46 % до

38,63 % порівняно із 2021, однак за три роки рентабельність зросла на 21,18 %. Можемо відмітити суттєвий ріст рентабельності у 2020 році.

Також можна відмітити збільшення рентабельності від операційної діяльності на 17,73 % у 2020 році порівняно із 2019, де рентабельність операційної діяльності сягала -0,82 %. У 2021 рентабельність операційної діяльності скоротилася на 11,48 % до 5,43 %, а ріст за три роки склав 6,25 %.

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності (збитковості) ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019-2021 роках, %

Показник	2019 рік	2020 рік	Зміни 2020 рік до 2019 року	2021 рік	Зміни 2021 рік до 2020 року	Зміни 2021 рік до 2019 року
Рентабельність продукції	17,45	42,09	24,64	38,63	-3,46	21,18
Рентабельність (збитковість) операційної діяльності	-0,82	16,91	17,73	5,43	-11,48	6,25
Рентабельність (збитковість) звичайної діяльності	-0,71	9,18	9,89	1,69	-7,49	2,4
Рентабельність (збитковість) підприємства	-12,83	9,73	22,56	0,4	-9,33	13,23
Рентабельність (збитковість) власного капіталу	-33,15	19,71	52,86	3,7	-16,01	36,85
Рентабельність (збитковість) залученого капіталу	-21,44	19,99	41,43	2,7	-17,29	24,14
Рентабельність (збитковість) перманентного капіталу	-21,73	29,93	51,66	3,15	-26,78	24,88
Рентабельність (збитковість) необоротних активів	-19,17	14,13	33,3	3,61	-10,52	22,78
Рентабельність (збитковість) оборотних активів	-40,76	33,35	74,11	5,6	-27,75	46,36

Рентабельність звичайної діяльності у 2020 році зросла на 9,89 % до 9,18 % порівняно із 2019, де вона складала - 0,71 %. У 2021 році рентабельність знизилась на 7,49 % і складала 1,69 %, а ріст за три роки склав 2,4 %.

Рентабельність підприємства у 2020 році зросла на 22,56 % до 9,73 % порівняно із 2019, де вона складала -12,83 %. У 2021 році рентабельність знизилась на 9,33 % і складала 0,4 %, а ріст за три роки склав 13,23 %.

Рентабельність власного капіталу у 2020 році зросла на 52,86 % до 19,71 % порівняно із 2019, де вона складала -33,15 %. У 2021 році рентабельність знизилась на 16,01 % і складала 3,7 %, а ріст за три роки склав 36,85 %.

Рентабельність залученого капіталу у 2020 році зросла на 41,43 до 19,99 % порівняно із 2019, де вона складала -21,44 %. У 2021 році рентабельність знизилась на 17,29 % і складала 2,7 %, а ріст за три роки склав 24,14 %.

Рентабельність перманентного капіталу у 2020 році зросла на 51,66 % до 29,93 % порівняно із 2019, де вона складала -21,73 %. У 2021 році рентабельність знизилась на 26,78 % і складала 3,15 %, а ріст за три роки склав 24,88.

Рентабельність необоротних активів у 2020 році зросла на 33,3 % до 14,13 % порівняно із 2019, де вона складала -19,17 %. У 2021 році рентабельність знизилась на 10,52 % і складала 3,61 %, а ріст за три роки склав 22,78.

Рентабельність оборотних активів у 2020 році зросла на 74,11 % до 33,35 % порівняно із 2019, де вона складала -40,76 %. У 2021 році рентабельність знизилась на 27,75 % і складала 5,6 %, а ріст за три роки склав 46,36.

Підсумовуючи, ріст рентабельності майже за всіма показниками свідчить про ефективність ТОВ ЗНА «Лідер електрик», однак значне зниження росту коефіцієнтів у 2021 році є недобрим знаком.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у Додатку К, таблицях К.1 та К.2, використовуючи при цьому дані з додатків Б, В, Г.Згідно них можемо визначити:

Чистий дохід виріс на 20895 тис. грн. або на 12,93 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками чистий дохід виріс на 55026 тис. грн. або на 30,17 %, що свідчить про ефективну роботу підприємства.

Собівартість реалізованої продукції виросла на 5251 тис. грн. або на 12,93 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками собівартість реалізованої продукції виросла на 42892 тис. грн. або на 33,42 %. Можна відмітити значний ріст собівартості реалізованої продукції у 2020 році.

Валовий прибуток виріс на 30028 тис. грн. або на 125,14 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками валовий прибуток виріс на 12134 тис. грн. або на 22,46 %. Це свідчить що у ТОВ ЗНА «Лідер електрик» немає проблем із реалізацією продукції та собівартістю товарів.

Інші операційні доходи виросли на 31889 тис. грн. або на 176,84 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками інші операційні доходи зменшились на 23239 тис. грн. або на 46,55 %.

Інші адміністративні витрати виросли на 950 тис. грн. або на 5,97 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками інші адміністративні витрати виросли на 9114 тис. грн. або на 54,03 %, що в цілому нормально враховуючи ріст доходів від реалізації.

Витрати на збут зменшились на 334 тис. грн. або на 4,87 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками витрати на збут виросли на 14550 тис. грн. або на 222,78 %, що є нормальним процесом враховуючи ріст збуту і доходів від нього.

Інші операційні витрати виросли на 26125 тис. грн. або на 125,49 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками інші операційні витрати виросли на 14775 тис. грн. або на 31,48 %, що в цілому нормально враховуючи ріст доходів від реалізації.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2019 році був збитковим та складав -1572 тис. грн. У 2020 фінансовий результат від операційної діяльності був прибутковим і складав 33604 тис. грн. В період між 2020 та 2021 роками фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 19994 тис. грн. або на 59,49 %. Збиток у 2019 році та зниження фінансового результату у 2021 свідчать про певні проблеми у ці періоди.

Інші доходи виросли на 4097 тис. грн. або на 65,26 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками інші доходи зменшились на 8857 тис. грн. або на 85,37 %, що в цілому нормально враховуючи ріст доходів від реалізації.

Фінансові витрати зменшились на 2334 тис. грн. або на 0,44 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками фінансові витрати виросли на 408 тис. грн. або на 13,8 %, тобто мали незначний розмір.

Інші витрати зменшились на 1495 тис. грн. або на 6,76 % у період між 2019 та 2020 роках. В період між 2020 та 2021 роками інші витрати зменшились на 13258 тис. грн. або на 64,28 %, що є позитивним знаком для підприємства.

Фінансовий результат до оподаткування у 2019 році був збитковим та складав -22704 тис. грн. У 2020 році фінансовий результат був прибутковим та складав 20398 тис. грн. В період між 2020 та 2021 роками фінансовий результат до оподаткування зменшився на 15971 тис. грн. або на 78,29 %. Збиток у 2019 році та зниження фінансового результату у 2021 свідчать про певні проблеми у ці періоди.

Чистий фінансовий результат у 2019 році був збитковим та складав -22542 тис. грн. У 2020 році чистий фінансовий результат був прибутковим та складав 19997 тис. грн. В період між 2020 та 2021 роками фінансовий результат до оподаткування зменшився на 19194 тис. грн. або на 95,98 %.

Підсумовуючи отримані результати можна визначити, що досліджуване підприємство показує позитивні фінансові результати не

дивлячись на певні складнощі у 2019 році. Однак проблемою є зниження фінансових результатів у 2021 році по зрівнянню з 2020 роком.

2.3. Діагностика антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Щоб дослідити та оцінити глибину існуючи або можливої кризи на підприємстві потрібно оцінити її згідно коефіцієнтів ймовірності банкрутства.

В таблиці 2.8 будуть наведені дані з оцінки ймовірності банкрутства у 2019-2021 роках згідно іноземних моделей оцінки ймовірності банкрутства. Для оцінки будуть використані середньорічні значення з балансів підприємства.

Таблиця 2.8

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 роках згідно моделей іноземних вчених

№	Назва моделі	Критерії оцінки	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Двохфакторна модель оцінки ймовірності банкрутства Альтмана	Z2 > 2,9 — безпечна зона; 2,9 > Z2 > 1,23 — сіра зона Z < 1,23 — зона лиха.	1,51	2,4	2,3
2	Модель Конана і Холдера	Z К і X < 0,04 — ймовірність банкрутства сягає 65% і більше; 0.16 > Z К і X > 0,04 — ймовірність банкрутства сягає 30-65%; Z К і X > 0.16 — ймовірність банкрутства сягає 30% і менше.	0,15	0,05	0,05
3	Модель Спрингейта	Z Сп > 0,826 — компанія ефективна; Z Сп < 0,826 — компанія збанкрутує	0,834	1,24	1,09
4	Модель Таффлера	Z Таф > 0,3 — підприємство ефективне; 0,3 > Z Таф > 0,2 — сіра зона; Z Таф < 0,2 — висока ймовірність банкрутства;	0,21	0,29	0,25
5	Модель Змієвського	Z З > 0,5 — висока ймовірність банкрутства;	0,48	0,35	0,34
6	Дев'ятифакторна модель Д. Фулмера	Z Фул > 0 — стабільне становище;	0,2	1,06	0,92
7	Модель Фокса	Z Фокс < 0,037 — висока ймовірність банкрутства;	0,084	0,12	0,155

Аналізуючи данні з таблиці 2.8 можна дійти наступних висновків:

1. Згідно двохфакторної модель оцінки ймовірності банкрутства Альтмана всі три роки ТОВ ЗНА «Лідер електрик» знаходилося в сірій зоні, в хоч і немає безпосереднього ризику банкрутства, однак на підприємстві присутні певні проблеми, які можуть привести до цього. Однак спостерігається позитивна динаміка і підприємство значно наблизилось до безпечної зони, що є ознакою зменшення вірогідності банкрутства.

2. Згідно моделі Конана і Холдера підприємство у 2019 році перебувало дуже близько до небезпечної зони (0,15), що є ознакою високої ймовірності банкрутства. Однак у 2020 та 2021 роках підприємство значно покращило свої позиції та наблизилось до безпечної зони (0,05), що свідчить про покращення ситуації з платоспроможністю та зниження ймовірності банкрутства.

3. Згідно моделі Спрингейта у 2019 році підприємство перебувало небезпечно близько до зони високої ймовірності банкрутства, що свідчить про значні проблеми на підприємстві. Однак у 2020 та 2021 роках ТОВ ЗНА «Лідер електрик» покращило свої показники і значно відійшло від небезпечної зони (1,24 у 2020 та 1,09 у 2021), що свідчить про покращення ситуації з платоспроможністю та зниження ймовірності банкрутства.

4. Згідно моделі Тафлера у 2019 році ТОВ ЗНА «Лідер електрик» перебувало небезпечно близько до зони високої ймовірності банкрутства із коефіцієнтом 0,21. Однак у 2020 та 2021 роках спостерігається позитивна динаміка і підприємство наблизилось до безпечної зони у 2020 році із коефіцієнтом 0,29 та перебувало у сірій зоні у 2021 році із коефіцієнтом 0,25.

5. Згідно моделі Змієвського у 2019 році ТОВ ЗНА «Лідер електрик» перебувало небезпечно близько до зони високої ймовірності банкрутства із коефіцієнтом 0,48. Однак у 2020 та 2021 роках спостерігається позитивна динаміка і підприємство відійшло від небезпечної зони у 2020 році із коефіцієнтом 0,35 та у 2021 році із коефіцієнтом 0,34.

6. Згідно моделі Фулмера ТОВ ЗНА «Лідер електрик» підприємство має стабільне становище усі три роки. Однак можна спостерігати покращення ситуації у 2020 та 2021 порівняно із 2019.

7. Згідно моделі Фокса ТОВ ЗНА «Лідер електрик» підприємство має стабільне становище усі три роки. Однак можна спостерігати покращення ситуації у 2020 та 2021 порівняно із 2019

Підсумовуючи результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 роках можемо визначити наближення підприємства до зони високої вірогідності банкрутства у 2019 році згідно більшості моделей через певні складнощі у балансі, однак у 2021 та 2022 підприємство покращило свої показники і відійшло від небезпечної зони згідно усіх моделей.

У таблиці 2.9 наведемо оцінку ймовірності банкрутства згідно вітчизняних моделей.

Таблиця 2.9

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 роках згідно моделей вітчизняних вчених

№	Назва моделі	Критерії оцінки	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Модель О.О. Терещенка (2004)	ZT > 2 — безпечна зона; 2 > ZT > 1 — порушення фінансової стійкості; 0 < ZT < 1 — загроза банкрутства.	1,46	2,99	2,84
2	Модель Матвійчука	Z M < 1,104 — висока імовірність кризи; Z M > 1,104 — низька імовірність банкрутства.	1,105	1,541	1,554
3	Модель ідентифікації фінансової кризи (методика Міністерства фінансів України)	Z МФУ > 0,07 — низька вірогідність банкрутства; від 0,06 до –0,4 — незначна ймовірність банкрутства; від – 0,41 до –0,9 – помірна ймовірність банкрутства; від –0,91 до –3,7 – значна ймовірність банкрутства; менше Z МФУ < – 3,8 – висока ймовірність банкрутства.	-0,83	0,05	0,04

Аналізуючи данні з таблиці 2.9 можна дійти наступних висновків:

1. Згідно моделі Терещенка у 2019 році ТОВ ЗНА «Лідер електрик» перебувало в зоні порушення фінансової стійкості із коефіцієнтом 1,46. Однак у наступних роках воно покращило свої показники і мало коефіцієнти 2,99 у 2020 році та 2,84 у 2021, що свідчить про покращення платоспроможності і зменшення вірогідності банкрутства

2. Згідно моделі Матвійчука у 2019 році ТОВ ЗНА «Лідер електрик» перебувало дуже близько до зони високої імовірності банкрутства із коефіцієнтом 1,105. Однак у наступних роках воно покращило свої показники і відійшло від небезпечної зони із коефіцієнтами 1,541 у 2020 та 1,554 у 2021.

3. Згідно моделі ідентифікації фінансової кризи підприємство у 2019 році перебувало в зоні помірної ймовірності банкрутства із коефіцієнтом -0,83. Однак у наступних роках воно покращило свої показники і знаходилось в зоні незначної ймовірності банкрутства із коефіцієнтами 0,05 у 2020 році та 0,04 у 2021.

Підсумовуючи результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2021 можна дійти висновків, що оцінки ймовірності банкрутства згідно моделей вітчизняних співпадають із оцінками іноземних спеціалістів та визначають значні складнощі в 2019 році та позитивну динаміку у 2020 та 2021 роках. Згідно аналізів з моделей можна спостерігати ознаки кризи, які потребують антикризового управління аби не допустити кризу у майбутньому.

Висновок до розділу 2

Була проведена організаційно-економічна характеристика ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Згідно цієї характеристики було визначено основну діяльність, організаційну структуру проведений її аналіз, де було зазначені основні сильні і слабкі сторони. Також були досліджені основні постачальники та клієнти ТОВ ЗНА «Лідер електрик», наведені законодавчі

документи, які регламентують роботу підприємства та надані основні показники фінансово-економічної діяльності.

Наступним етапом було проведення аналізу фінансового стану. В ньому згідно формул з першого розділу були проведені аналіз зносу та придатності основних фондів, вертикальний та горизонтальний аналіз активів та пасивів, аналіз ліквідності балансу, аналіз коефіцієнтів ліквідності, аналіз фінансової стійкості, аналіз показників ділової активності, аналіз показників рентабельності та аналіз фінансових результатів.

Останім етапом оцінки ТОВ ЗНА «Лідер електрик» було дослідження імовірності банкрутства згідно міжнародних моделей Альтмана, Конана і Холдера, Спрингейта, Тафлера, Змієвського, Фулмера та Фокса. Також був проведений аналіз і згідно вітчизняних моделей Терещенка, Матвійчука та моделі ідентифікації фінансової кризи.

Проведені аналізи фінансового стану та ймовірності банкрутства показали певні проблеми підприємства, особливо в питаннях ліквідності, ділової активності та ймовірності банкрутства. Це свідчить про ознаки кризи на підприємстві, які потребують рішення.

Далі будуть розроблені механізми антикризового управління та надано комплекс антикризових заходів, завдяки яким ТОВ ЗНА «Лідер електрик» зможе покращити свій фінансовий стан та знизить свою вразливість до криз.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ ЗНА «ЛІДЕР ЕЛЕКТРИК»

3.1. Формування механізму антикризового управління на досліджуваному підприємстві.

З аналізу фінансового стану з другого розділу стали зрозумілі основні проблеми ТОВ ЗНА «Лідер електрик». На підприємстві спостерігалось значне зниження активів у 2019 році, що свідчить про проблеми зі збутом та реалізацією в тому році. Також спостерігалися проблеми із ліквідністю, фінансовою стійкістю та низькі показники ділової активності саме у 2019 році. До того ж усі коефіцієнти рентабельності у цей період дорівнювали нулю. Це свідчить про те, що підприємство заткнулось із кризовими явищами, які вплинули на реалізацію продукції, що в свою чергу знизило фінансові показники.

З іншого боку, у 2020 та 2021 роках підприємство покращило свої показники. Спостерігався значний ріст активів та ділової активності, показники ліквідності та фінансової стійкості вийшли до норми. До того ж показники вирогідності банкрутства, які у 2019 році знаходились на загрозливому рівні, дуже близькому до банкрутства, у наступних роках хоч і не вийшли на повністю безпечний рівень, однак значно віддалилися від зони небезпеки. Однак, викликають питання проблеми підприємства у 2021 році, коли воно значно знизило фінансові результати діяльності та показники рентабельності по зрівнянню з 2020 роком, що свідчить про нестабільність ТОВ ЗНА «Лідер електрик» та можливість розвитку нової кризи.

Наразі не можна виключати сценарій при якому кризові явища могли (можуть) перерости у фазу гострої кризи, що привело б до значних матеріальних втрат або навіть до банкрутства. Для протидії кризовим явищам

на підприємстві, що досліджується необхідно розробити спеціальне антикризове управлення.

Необхідно зазначити, що ситуація у 2020 році вказує, що на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» використовуються елементи антикризового управління, але вони носять безсистемний та хаотичний характер, що знижує їх ефективність та результативність для досліджуваного підприємства. В таким умовах вважаємо доречним запропонувати для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» розробку та запровадження механізму антикризового управління.

Завданням механізму антикризового управлення (МАУ) на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» буде моніторинг та аналіз фінансової звітності та статистики, діагностування кризових явищ, розробка антикризової політики та забезпечення стабільного розвитку. Для цього необхідне створення команди з антикризового управлення та наділення їх повноваженнями та ресурсами.

Потрібно визначити відповідальних за антикризове управління. В ТОВ ЗНА «Лідер електрик» відповідальними за антикризове управління можуть бути: фінансовий директор, функціональний антикризовий менеджер або ж найняті зовнішні спеціалісти, наприклад з державних або відомчих органів. Непоганим варіантом є створення спеціального органу або системи управління на підприємстві, яке буде відповідати за боротьбу із кризами. Ця система буде займатися виявленням причин виникнення криз, передумов кризи та різноманітних проблем на підприємстві, які можуть привести до розвитку кризи [80, с. 35].

Команда з антикризового управління в межах функціонування МАУ буде виконувати наступні завдання на підприємстві, що досліджується:

1. Проведення діагностики фінансового стану підприємства задля визначення фінансової кризи та її швидкої ліквідації. Згідно попередніх досліджень було виділено, що в певний період ТОВ ЗНА «Лідер електрик» мало проблеми із фінансовими показниками і особливу увагу потребує ситуація у 2021 році. В цей період ТОВ ЗНА «Лідер електрик» максимально

наблизилась до загрози банкрутства. Завданням антикризового управління є швидке усунення наслідків фінансових проблем та швидке відновлення фінансово-господарської діяльності підприємства.

2. Підтримка фінансової стійкості і платоспроможності. В 2019 році на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» спостерігалися певні проблеми із фінансовою стійкістю та платоспроможністю, що могло привести до кризи та банкрутству. Завдання команди із антикризового управління буде уникання подібних ситуацій та підтримка фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, що досліджується на належному рівні. При цьому, важливим аспектом є формування оптимального співвідношення між власним та запозиченим капіталом на ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

3. Недопущення зменшення обороту власних коштів та збільшення залучених коштів. Згідно попередньому аналізу у 2019 році відношення власних коштів до залучений на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» було ризиковано низьким, що могло привести підприємство до втрати платоспроможності та банкрутства. Завданням антикризового управління буде уникнення таких ситуацій у майбутньому, а також забезпечення умов прискорення обороту власних коштів.

4. Застосування антикризових заходів задля зменшення негативних наслідків криз. Одним із варіантів є застосування обліково-аналітичного забезпечення для прийняття ефективних антикризових рішень. Підприємству, що досліджується потрібна підтримка у складні періоди і антикризова команда буде застосовувати облково-аналітичне забезпечення для розробки варіантів широкої підтримки ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у кризові та пост-кризові періоди.

Для ефективної роботи антикризового механізму антикризове управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» має будуватись на антикризовій моделі (рис. 3.1), яка побудована на основі розробок Литовченко О.Ю., та Топоркова О.В. [81, с. 111].

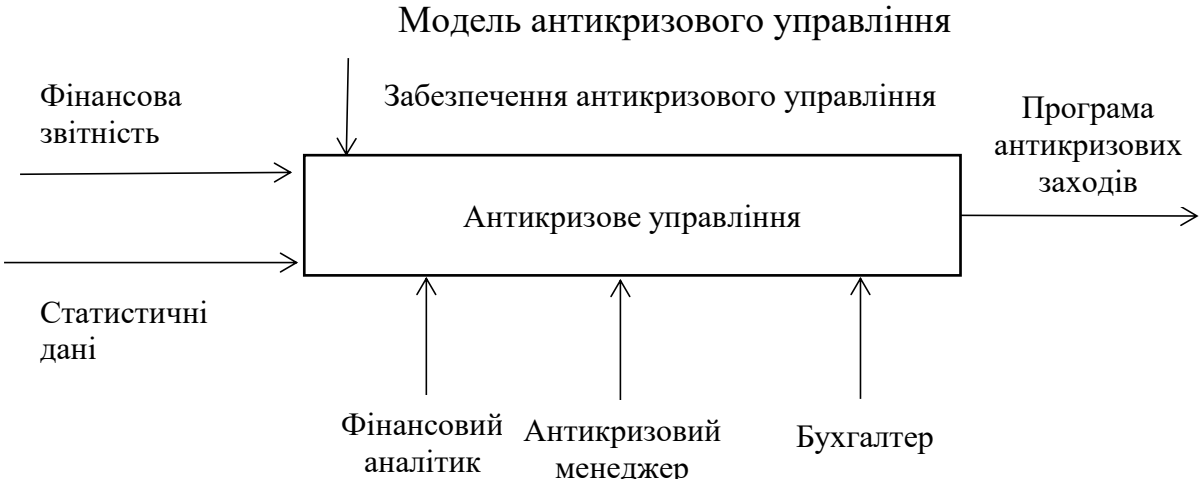

Рис. 3.1. Модель антикризового управління, що рекомендується для ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Модель антикризового управління, що рекомендується для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинна складатися з головної задачі, заради якої створюється модель, певної кількості питань, на які має відповісти модель та чотирьох елементів:

1. Вхідна інформація – формує модель антикризового управління, демонструючи інформацію із фінансової звітності, показники економічної діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик», галузеві та загальноекономічні показники.

2. Управління – регламентація процесів фінансового управління, надання рекомендацій щодо ознак банкрутства, розрахунок показників фінансового стану і стійкості та прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

3. Механізми – працівники, які використовують бази даних діяльності підприємства, яке досліджується, технічні бази та програмні засоби для перетворення запиту у певний результат. Це можуть бути фінансові аналітики, антикризові менеджери, бухгалтери тощо.

4. Вихідний елемент – отриманий результат процесу. Це може бути антикризовий план, стратегія антикризового управління, програма заходів,

які можна використати на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» в умовах розвитку кризи або для після кризового відновлення.

Наступним етапом розробки та запровадження механізму антикризового управлення на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинен бути розподіл механізму на частини, кожна з яких показує складові антикризового управління для підприємства, що досліджується. Цей етап дозволяє виокремити підсистеми МАУ для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» і відповідно до них антикризовий процес складається з: аналізу фінансового стану і стійкості, діагностики ймовірності банкрутства та вибору антикризової моделі управління (див. рис. 3.1). Декомпозиція механізму антикризового управлення на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинна відбуватися згідно схеми (рис. 3.2), яка побудована на основі розробок Литовченко О.Ю., та Топоркова О.В. [81, с 111].

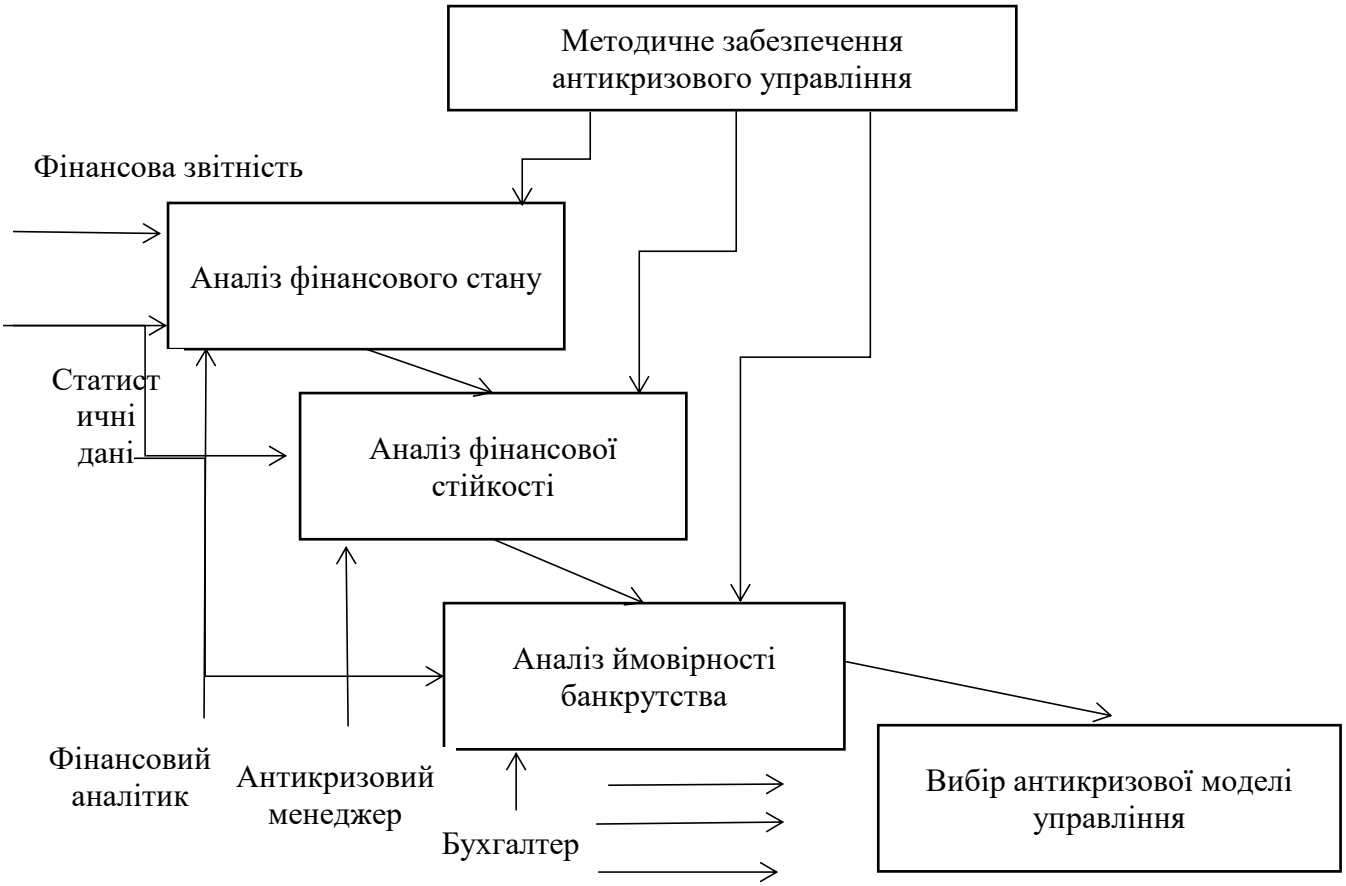

Рис. 3.2. Схема декомпозиції механізму антикризового управлення на ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Розкриваючи схему декомпозиції механізму антикризового управлення на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» можна дійти висновку, що антикризовий відділ ТОВ ЗНА «Лідер електрик» (фінансовий аналітик, антикризовий менеджер та бухгалтер) аналізуючи фінансову звітність та статистичні дані мають проводити аналіз фінансового стану, аналіз фінансової стійкості та аналіз ймовірності банкрутства і використовуючи отриману інформацію обирати антикризову модель управління для підприємства, що досліджується з врахуванням нагальних проблем та прогнозування розвитку ринків збуту і положення підприємства на них.

Механізм антикризового управлення на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинен включати два етапи: діагностування кризи та реалізація антикризових дій.

На етапі діагностування кризи згідно МАУ, що рекомендується для підприємства-бази дослідження необхідно:

1. Оцінити ринки збуту продукції та положення підприємства, що досліджується на цих ринках.

2. Проаналізувати результати господарсько-фінансової діяльності ТОВ ЗНА «Лідер електрик», оцінити майновий стан, дослідити динаміку виробництва та реалізації продукції, доходів та витрат.

3. Оцінити синхронність грошових потоків та їх стабільності.

4. Визначити розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових коштів та структуру погашення зобов’язань.

5. Визначити причин появи та розвитку кризи.

6. Оцінити масштаб кризи та її наслідки.

7. Зробити прогноз ситуації для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» згідно сприятливого, негативного та нейтрального сценаріїв.

8. Визначити, які ресурси можуть бути використані для антикризової діяльності [82, с. 250].

Під час діагностування кризи виявляється тип та глибина кризи. Згідно неї обираються та реалізовуються антикризова діяльність. Це стандартні дії,

які мають реалізовуються антикризовою командою: недопущення або виведення підприємства зі стану банкрутства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація та недопущення повторення кризових інцидентів.

Важливо також встановити часові обмеження для антикризової діяльності. Наприклад між невиконанням зобов'язань і банкрутством існує часовий період у 160 днів, за який можливе проведення антикризової діяльності.

Для реалізації антикризових дій команда може використовувати усі ресурси підприємства: технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові тощо. Важливо оцінювати достатність ресурсів та доцільність їх використання. Антикризові заходи, які проводитимуться, бувають наступних типів: тактичні та стратегічні, оборонні та наступальні, реалізація відновлювальної стратегії, виконання стабілізаційних дій. Для цього відбувається: управління дебіторською заборгованістю, формування та використання прибутку, управління оборотами та запасами, залучення кредитних коштів, закупівля товарно-матеріальних ресурсів, проведення інвестиційної політики [82, с. 255].

В разі важкої ситуації на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» в межах реалізації механізму антикризового управління можливе проведення радикальніших дій, таких як реструктуризація (виробництва, активів, фінансів, реорганізація), залежно від ситуації.

Під час виробничої реструктуризації змінюється організаційна та виробничо-господарська сфери, керівництво, впроваджуються нові методи управління, підвищується ефективність маркетингу, проводиться диверсифікація асортименту, зменшуються витрати на виробництво та скорочується чисельність працівників.

Під час реструктуризації активів продається частина основних фондів, обладнання, запасів сировини та матеріалів та рефінансування дебіторської заборгованості. Також можуть скорочуватися цілі підрозділи.

Під час фінансової реструктуризації змінюється структура і розміри власного та позичкового капіталу, змінюється інвестиційна діяльність, проводиться реструктуризація заборгованості, проводиться отримання додаткових кредитів та змінюється статутний капітал [83, с. 146].

Реорганізація означає зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб, поділ підприємства на підрозділи.

В межах розробки та реалізації механізму антикризового управління, що рекомендується для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» можуть буди використані і окремі заходи реструктуризації:

1. Скорочення чисельності працівників задля зменшення витрат і збільшенню доходів, які будуть використані для підвищення продуктивності та розвитку виробництва. Необхідно зазначити, що даний захід необхідно впроваджувати дуже зважено, щоб не втрати трудовий потенціал і, в першу чергу, звернути увагу на скорочення топ-менеджерів, що надасть більший зиск для підприємства.

2. Стабілізація або уповільнення зростання заробітної плати задля акумуляції додаткових прибутків або покриття збитків. Важливим тут розуміти соціальні та мотиваційні аспекти заробітної плати, щоб не підірвати віру працівників у підприємство.

3. Усунення зайвих активів, пошук нових ринків та впровадження нових продуктів. Необхідно враховувати, що ці заходи вимагають додаткових витрат та потребують оцінки ефективності їх запровадження з точки зору виведення підприємства, що досліджується з кризи.

4. Фінансові заходи з відстрочення строків заборгованості, зменшення відсоткової ставки, зміни схеми погашення заборгованості, отримання нових кредитів чи позик [83, с. 148].

Підсумовуючи розробку та запровадження механізму антикризового управління, що рекомендується ТОВ ЗНА «Лідер електрик», необхідно зазначити, що він повинен включати наступні дії: формування антикризової команди, вибір антикризової моделі та антикризового управління,

дослідження кризи та стану підприємства і реалізація антикризових дій згідно обраних моделей та даних із аналізів.

Впровадження механізму антикризового управління та створення антикризової команди дозволить ТОВ ЗНА «Лідер електрик» вчасно виявляти кризові явища, оперативно на них реагувати та впроваджувати ефективну антикризову політику. Таке управління допоможе “реанімувати” підприємство, що досліджується від важкої кризи або підготувати його до складного періоду функціонування на ринку, у тому числі у часи турбулентності ринків збуту продукції. Також ефективний механізм антикризового управління дозволить реструктуризувати підприємство, що досліджується, усунути слабкі елементи і зайві витрати та підвищити прибутковість його діяльності. Для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» такий механізм буде корисним, адже воно не так давно зіткнулося із кризовими процесами, а антикризове управління може допомогти вчасно виявити наступні кризові явища та розробити антикризові заходи.

Однак у запровадження механізму антикризового управління є значні обмеження та недоліки. Запровадження антикризового управління потребує часу та фінансових витрат, що не завжди можливо для підприємства у стані кризи. Також запровадження нової системи може зіткнутися із несприйняттям персоналу на різних рівнях, адже антикризова команда отримає повноваження для внесення значних змін до підприємства. Однак ТОВ ЗНА «Лідер електрик» на час 2021 року не перебував у стані гострої кризи, а отже має час і ресурси для запровадження антикризового управління. Також кризові явища 2019 року підсилюють бажання керівництва та працівників до вживання певних заходів.

Для запровадження механізму антикризового управління підприємству, що досліджується необхідно збільшити втрати на виплати персоналу, адже потрібно буде або наймати нових працівників або надавати теперішнім працівникам нові зобов’язання, а отже платити їм надбавки. Окрім того, потрібно виділити певну частину ресурсів на розробку моделей та

антикризової стратегії, та значно більшу в разі проведення антикризових чи профілактичних заходів, а тому сума буде залежати від обставин. Витрати на персонал у ТОВ ЗНА «Лідер електрик» на кінець 2021 року склали 34221 тис. грн. І хоча ця сума не така велика порівняно із загальними активами чи доходами, її підвищення може значною мірою вплинути на загальні показники підприємства. Рекомендовано підвищити витрати на персонал на 4-5 % для оплати створення антикризової команди та виділити близько 1-2 % від загальних активів на їх роботу. Це хоч і значні втрати, однак вони необхідні для унеможливлення криз, котрі можуть привести до банкрутства у майбутньому.

В цілому, запровадження ефективного механізму антикризового управління є доцільним та ефективним рішенням для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» враховуючи усі позитивні та негативні сторони цього нововведення.

3.2. Імплементація закордонного досвіду антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Для ефективного антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» можливе застосування міжнародних практик для виявлення та протидії кризам. Наприклад можливе застосування моделі антикризового менеджменту Бернетта.

Френціс Бернетт визначив завдання і фактори, які можуть загрожувати підприємству. Це такі фактори як: тиск часу, проблеми з контролем, занепокоєння щодо рівня загрози та обмеження варіантів реагування. Бернетт стверджує, що ці фактори порушують здатність організації зосередитися на кризовій ситуації та керувати нею [84].

Для боротьби із кризовими явищами Бернетт пропонує елементи антикризової діяльності яка може бути застосована на ТОВ ЗНА «Лідер електрик»:

1. Формування цілі та команди на ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Необхідно створити систему для ефективного узгодженого реагування, ресурсів, внутрішніх і зовнішніх комунікаційних вимог під час і після негативної ситуації, наприклад, використовуючи фінансового аналітика чи бухгалтера ТОВ ЗНА «Лідер електрик», а також залучаючи до антикризового управління (АУ) всіх співробітників підприємства, попередньо пояснивши цілі та завдання АУ, обов'язки та напрями роботи персоналу в межах антикризового управління.

2. Аналіз навколишнього середовища ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Підприємству, що досліджується потрібно проводити аналіз навколишнього середовища для отримання та використання інформації про події, тенденції та взаємозв'язки. Для навколишнього середовища ТОВ ЗНА «Лідер електрик» характерна велика кількість споживачів та конкурентів, тому потрібно проводити постійний моніторинг ринку і досліджувати позиції конкурентів на ринках збуту продукції. Окремо відмічаємо значні зміни на внутрішньому ринку збуту в межах впливу на нього російської військової агресії.

3. Формулювання стратегії. Використання наявних знань для документування передбачуваного антикризового напрямку розвитку бізнесу ТОВ ЗНА «Лідер електрик» та дійових кроків для досягнення його цілей, у тому числі у сфері конкурентоспроможності.

4. Оцінка стратегії. Необхідне визначення якою мірою стратегія здатна досягти своїх цілей. Керівництво ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинно оцінювати, наскільки добре реалізовано обрану стратегію і наскільки успішною є ця стратегія та вимірювати її ефективність, або використовувати відділ контролю наявний в них.

5. Реалізація стратегії. ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинно розробляти політику, плани та втілювати їх у життя через адміністрацію. Антикризова стратегія повинна формуватися адміністрацією підприємства, що досліджується, яка, в свою чергу, буде делегувати повноваження по її

реалізації окремим підрозділам та співробітникам ТОВ ЗНА «Лідер електрик», а також залученим фахівцям (аутсорсинг).

6. Стратегічний контроль. Під час стратегічного контролю ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинно контролювати формування і виконання стратегічних планів на різних етапах від впровадження антикризових заходів до оцінки діяльності [84].

Модель Бернетта (рис. 3.3) розроблена згідно розрахунків Френціс Бернетта та продемонстрована на сайті інституту Технологій та Управління Гуру Нанак Халса [84].

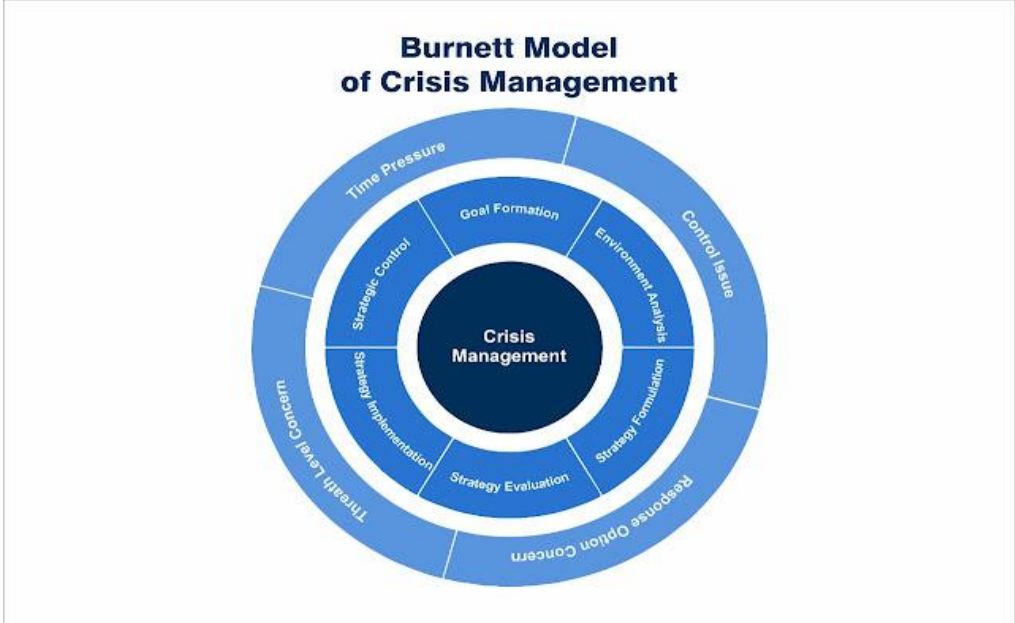

Рис. 3.3. Антикризова модель Бернетта, що рекомендується для використання на ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Іншим варіантом антикризової моделі є модель Ларрі Фінка, який поділяє кризу на етапи та пропонує різні рішення по її усуненню. Така модель також може бути використана для реалізації антикризових заходів на ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Л. Фінк поділяє кризу на наступні етапи: народження, зростання, зрілості і занепаду, або по інакшому на стадії зародження, загострення, хронічну стадію та стадію вирішення. Модель Фінка (рис 3.4) розроблена Ларрі Фінком та показана у статті Хауелл Г., Міллер Р. [85, с. 2]

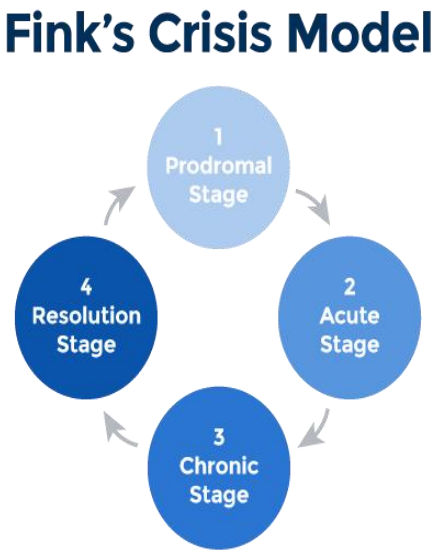

Рис. 3.4. Модель кризи за Л. Фінком, що рекомендується для використання на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» [85, с 2]

ТОВ ЗНА «Лідер електрик» може використовувати Модель Л. Фінка для боротьби із кризами на підприємстві на різних етапах їх розвитку:

1. На стадії зародження кризи ТОВ ЗНА «Лідер електрик» необхідно проводити профілактичні заходи боротьби, такі як навчання персоналу, формування резервів, підтримка фінансової стійкості, залучення інвестицій, збільшення асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту та збільшення відношення власного капіталу до запозиченого.

2. На початковому етапі для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» важливо проводити дослідження та діагностування фінансово-економічного розвитку підприємства задля виявлення причин і наслідків розвитку кризи. Також на стані зародження на підприємстві, що досліджується необхідно знайти та підтримувати вразливі активи, виявляти ключові негативні внутрішні та зовнішні фактори впливу, оптимізувати виробництво, та готувати персонал підприємства для боротьби із кризою.

3. На гострому етапі ТОВ ЗНА «Лідер електрик» необхідно проводити стабілізаційні дії фінансового і господарського характеру, усувати та максимально скорочувати заборгованості перед контрагентами, у тому числі

державою, позбавлятися від зайвих активів та невигідних або неперспективних напрямків діяльності, проводити зважене скорочення персоналу. Також потрібно активно застосовувати антикризову групу реагування, що повинна бути утворена на підприємстві, для проведення усіх антикризових заходів.

4. На подолання хронічного етапу кризи ТОВ ЗНА «Лідер електрик» буде необхідна масштабна реорганізація підприємства зі зміною керівництва, активів, структури управління, бюджетів та організаційної структури. Можливі ще більші звільнення персоналу аніж на фазі гострої кризи. Також необхідне максимальне скорочення зобов'язань перед контрагентами задля збереження платоспроможності та навіть існування підприємства, що досліджується.

5. На стадії вирішення ТОВ ЗНА «Лідер електрик» необхідно займатися усуненням негативних наслідків кризи та проводити дослідження її причин та ефектів, задля унеможливлення її появи в майбутньому та підвищення стійкості підприємства на ринку. Для цього необхідно проводити аналізи та дослідження причин кризи, вводити нововведення та зміцнювати фінансово-господарську систему аби забезпечити її стійкість.

Зараз ТОВ ЗНА «Лідер електрик» перебуває на стадії вирішення та усуває негативні ефекти після кризи 2019 року і появи нових негативних факторів у 2021 році. Воно повинно провести аналіз причин появи і розвитку кризи та провести необхідні зміни для укріплення позицій підприємства і недопущення повторення кризи у майбутньому.

Ще одним напрямом для боротьби із кризами є модель І.І. Мітрофа. Ієн Ірвінг Мітроф, розвинув антикризову модель, запропоновану Фінком та дещо її розширив. Криза за моделлю І.І. Мітрофа складається з п'яти елементів: виявлення кризового сигналу, зондування та профілактика, стримування (зменшення втрат), відновлення та навчання. Присутній також етап перепроектування [86, с 31]. Ця модель також може бути застосована для боротьби із кризами на ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Модель кризи та

антикризового управління на підприємстві за Мітрофом (рис. 3.5) розроблена Ієном Ірвінг Мітрофом, а її робота показана в статті Хатчінса Х., Аннуліс Х., Годе С. [86, с. 32]

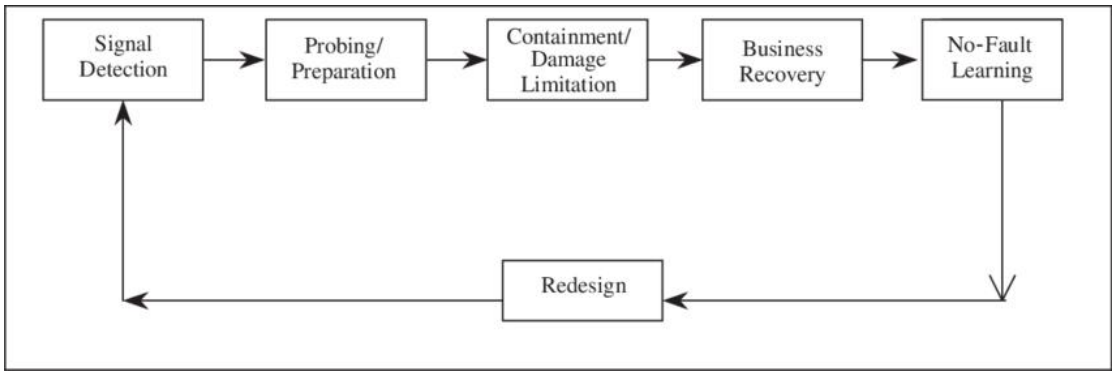

Рис 3.5. Модель кризи та антикризового управління на підприємстві за І.І. Мітрофом, що рекомендується для використання на ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

Згідно І.І. Мітрофу, під час стадії виявлення кризового сигналу ТОВ ЗНА «Лідер електрик» потрібно проводити аналіз активів та звітів, відстежувати попереджувальні знаки та організовувати превентивні стратегії для протидії можливій кризі.

Під час стадії зондування та профілактики ТОВ ЗНА «Лідер електрик» потрібно розробити та проводити стратегію зменшення факторів ризику для підприємства, а саме: підготовка та навчання працівників та управління, використання лише надійних постачальників, загальне зменшення зобов'язань, перевірка справності усіх засобів виробництва, накопичення резервів тощо.

Стадія стримування означає, що підприємство, що досліджується все ж зіткнулось із кризою і тепер мусить стримувати її руйнівний процес. На стадії стримування антикризовій команді ТОВ ЗНА «Лідер електрик» буде необхідно швидко зібрати необхідну інформацію, виконувати заздалегідь поставлені завдання та мобілізовувати ресурси. Іншим важливим моментом є комунікація із внутрішнім та зовнішнім середовищем задля запобіганню паніці серед контрагентів та споживачів суб'єкта господарювання.

На стадії відновлення ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинно буде сконцентруватися на поверненні до нормального стану та поверненні втрачених позиції. Для цього підприємству, що досліджується необхідно буде адаптуватися до ринку та зовнішнього середовища, переробити стратегію витрат, знайти нові інструменти покращення робочого процесу, розширюватися та знаходити нові можливості, ринки збуту продукції, напрями роботи.

На стадії навчання ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинно буде проаналізувати кризову ситуації та зробити її моделлю для навчання, аби на прикладі кризи розробити стратегію боротьби та навчати їй персонал підприємства, а також розробляти та застосовувати стратегії недопущення появи криз.

Після стадії навчання йде етап перепроектування, коли отримана інформація із стадії навчання іде на перепроектування підприємства згідно уроків отриманих від кризи. ТОВ ЗНА «Лідер електрик» повинно буде змінити свої вразливі елементи аби зробити підприємство менш вразливим до кризи [86, с 34].

Наразі ТОВ ЗНА «Лідер електрик» знаходяться на стадії навчання, де вони повинні зайнятися перепроектуванням та усунути вразливі елементи, які привели до кризи 2019 року та погіршення фінансово-економічного стану у 2021 році, наприклад запровадити сучасніші технології виробництва, розробляти та застосовувати механізм антикризового управління, збільшити напрями підготовки і перепідготовки персоналу, а також шукати нові ринки збуту для власної продукції.

Підприємство, що досліджується може в межах імплементації закордонного досвіду у контексті розробки і запровадження антикризового управління використовувати теорії атрибуції та ситуаційної кризової комунікації. Обидві теорії досліджують кризові явища, які відбуваються через репутаційні скандали або втрату іміджу. Теорія атрибуції стверджує, що звинувачення громадськості можуть створити значну іміджеву шкоду, що

призведе до тривалої кризи. Теорія ситуаційних кризових комунікацій пропонує використовувати комунікацію задля вирішення складних іміджевих питань. Обидві теорії можуть застосовуватись на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» заради вирішення іміджевих та репутаційних проблем в межах антикризового управління.

Герберт Коул «Наггет» Кумбс пов'язаний з цими теоріями. Він виявив закономірність при якій люди приписують відповідальність за певний інцидент на організацію або компанію яка з ним пов'язана, що може завдати шкоди репутації цій організації, зменшить намір вести справи та збільшить схильність негативно відгукуватись про компанію. Тому управління думками суспільства є важливою складовою антикризового управління [87, с. 524].

Згідно Г.К. Кумбсу антикризові менеджери повні спочатку визначити загрозу репутації, оцінивши якою є криза: організація є жертвою, організація ненавмисно викликала кризу, організація навмисно діяла неправильно. Згідно оцінки ситуації потрібно обрати одну з трьох стратегій: заперечення, зменшення та перебудова. Під час стратегії заперечення організація знімає з себе відповідальність за подію, згідно стратегії зменшення організація повинна применшувати серйозність кризи. Стратегія перебудови передбачає взяття на себе відповідальності та вибачення [87, с. 524].

Жодна із стратегій не є універсальним рішенням, однак існують певні поради, які допоможуть вирішити іміджеві проблеми для підприємства, що досліджується в межах запровадження і здійснення антикризового управління, а саме:

1. Якщо ТОВ ЗНА «Лідер електрик» певним чином пов'язане або винувате у кризі потрібно висловити співчуття всім постраждалим та виплатити моральну компенсацію. Однак це рішення ефективне лише в разі відсутності підсилювальних факторів.

2. Якщо присутні підсилювальні фактори, потрібно також надати виправдання, що призвело до дій ТОВ ЗНА «Лідер електрик» та запровадити механізми недопущення ситуації у майбутньому.

3. В разі, якщо про негативну ситуацію, пов’язану із ТОВ ЗНА «Лідер електрик» відомо лише із пліток, ефективною тактикою буде вдатися до повного заперечення [87, с. 526].

ТОВ ЗНА «Лідер електрик» піклується про власний імідж. Компанія має великий список партнерів, постійних клієнтів та постачальників. До того ж великою є і кількість конкурентів з якими йде постійна іміджева боротьба шляхом участі у виставках, українських та міжнародних енергетичних проектах і показах. Підприємству необхідна система реагування на різні іміджеві ситуації, що і дає можливість запровадити теорії атрибуції та кризової комунікації.

Підсумовуючи розділ можна зазначити, що усі наведені антикризові моделі та теорії можуть бути застосовані для розробки ефективної антикризової політики та антикризового управління для ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Моделі Бернетта, Фрінка та Мітрофа можуть застосовуватись при створенні стратегії боротьби із кризами, а теорії атрибуції та ситуаційної кризової комунікації можуть допомогти у вирішення іміджевих питань аби вони не переросли у більшу та масштабнішу кризу для підприємства, що досліджується.

3.3. Комплекс антикризових заходів на досліджуваному підприємстві

Після аналізу фінансового стану ТОВ ЗНА «Лідер електрик» можна виділити основні проблеми підприємства, а саме низький рівень активів у 2019 році та сповільнення їх росту у 2022, не абсолютно ліквідний баланс, низькі коефіцієнти термінової та абсолютної ліквідності, низькі коефіцієнти поточної ліквідності та фінансової стійкості у 2019 році та сильна залежність від довгострокових кредитів, чистий фінансовий збиток у 2019 році негативна рентабельність та усі показники рентабельності окрім рентабельності продукції у 2019 році. Серйозною проблемою також є і той факт, що згідно моделям ймовірності банкрутства хоча підприємство і

вийшло із небезпечної зони високої ймовірності банкрутства у 2019 році, воно все одно перебуває в зоні ризику згідно більшості моделей.

По-перше проаналізуємо низький рівень активів у 2019 році та сповільнення росту у 2022 році. У 2019 році підприємство мало складнощі із реалізацією товару, що призвело значного зниження рівня активів, який хоч і відновився у 2021 році, однак загальмував у 2022. Підприємство потрібно нарощувати виробництво товарів та шукати нові ринки збуту. До того ж, задля уникнення повторення появи кризових явищ як у 2019 році підприємству необхідно проводити ефективну антикризову політику із моніторингу фінансового стану, діагностування кризових явищ та їх усунення згідно рекомендацій із попередніх розділів.

Баланс підприємства не є абсолютно ліквідним, що свідчить про наявність на підприємстві великої кількості неліквідних активів. Рішенням ситуації може бути збільшення найбільш ліквідних активів та скорочення менш ліквідних.

Низькі коефіцієнти термінової та абсолютної ліквідності свідчать, що підприємство не тримає достатньо високооборотних активів і не може закрити ними свої борги. Це небезпечно тим, що в разі настання несподіваних кризових явищ підприємство, що досліджується не зможе погасити борги високооборотними активами навіть частково, через що йому доведеться позбавлятися від певних активів або витрачати резервний фонд. Рішенням цієї проблеми може бути або збільшення грошових коштів, або значного скорочення зобов’язань. Ситуація при якій у підприємства збільшуються поточні зобов’язання та не ростуть високооборотні активи може привести до технічного банкрутства.

Аналіз фінансової стійкості показував значний ріст фінансової стійкості у 2020 та 2021 роках. Однак низькі коефіцієнти фінансової стійкості у 2019 роках свідчать про певні складнощі у цьому напрямку. Головною проблемою ТОВ ЗНА «Лідер електрик» в питанні фінансової стійкості є її значна залежність від довгострокових кредитів, які є найбільшим зовнішнім

джерелом фінансування після основної діяльності. Рішенням питання може бути пошук інших джерел фінансування. Наприклад в перспективі можлива реорганізація підприємства на акціонерне товариство та залучення зовнішніх інвестицій. Це зробить підприємство менш залежним від довгострокових кредитів, котрі не є найефективнішим джерелом фінансування.

Серйозним викликом для підприємства були негативні показники рентабельності та збиток у 2019 році, що свідчить про проблеми зі збутом та прибутковістю. І хоча підприємство покращило свої показники у наступних роках, задля унеможливлення повторення ситуації 2019 року потрібно розвивати прибутковість підприємства. Для цього можливе оновлення основних фондів. Технічне переоснащення покращить показники роботи та дасть можливості для виробництва нових товарів та вихід на нові ринки збуту. Також технічне переоснащення збільшить автоматизацію виробництва, що підвищить продуктивність праці. Цей фактор також значно покращить прибутковість. Оновлення виробництва також сприятиме підвищенню ціни на продукцію підприємства, що також покращить показники прибутку.

Підприємство, що досліджується не повинно допустити повторення ситуацій 2019 року, а саме появи збитків, та 2021 року, а саме різкого зниження прибутків, особливо чистого прибутку. Для цього ТОВ ЗНА «Лідер електрик» пропонується розробити та запровадити комплекс заходів щодо збільшення доходів і оптимізації витрат.

Напрямами збільшення доходів для підприємства, що досліджується повинні виступати:

- розширення асортименту продукції з метою виходу на нові сегменти ринку електротехнічної продукції в Україні та виходу на ринки електротехнічної продукції Європейської співдружності та Канади;

- активізація участі у державних і муніципальних тендерних закупівлях в межах воєнного та пост воєнного відновлення енергетичної системи України, а також формування запасів енергетичного обладнання у країні;

- агресивна політика проти конкурентів, особливо іноземних, з метою захоплення і утримання частини ринку електротехнічної продукції, що контролювався компаніями з країни-агресору;

- прийняття рішення відносно здавання у оренду або оперативний лізинг обладнання або інших активів компанії, що активно не використовуються;

- формування доходів від інвестування у депозити, цінні папери та інші складові інвестиційних доходів, у тому числі з використанням Fintech та крипто активів;

- вихід на ринки споживчої електротехніки та розширення можливостей продажів з використанням сайту компанії та поштових доставок продукції зі складу до кінцевих споживачів.

Відносно напрямів оптимізації витрат на ТОВ ЗНА «Лідер електрик», то тут можливо запропонувати наступне:

- скорочення витрат на виробництво продукції через пошук нових технічних рішень та використання нових, більш дешевих але якісних матеріалів;

- проведення тендерів на пониження для закупівлі матеріалів, енергетичних ресурсів, напівфабрикатів та комплектуючих;

- визначення напрямів передавання частини робіт, що здійснюються на підприємстві-базі дослідження на аутсорсинг;

- жорсткий контроль за використанням матеріалів, зниження відходів та браку;

- запровадження енергоефективних технологій та зниження витрат на енергетичні ресурси, у тому числі за рахунок використання альтернативних джерел отримання енергії;

- пошук дешевих джерел залучення позикових коштів, у тому числі з використанням Fintech;

- скорочення адміністративних витрат та витрат на збут в межах проведення їх аудиту та використання принципу «відсікання зайвого», у тому

числі в межах скорочення адміністративного персоналу або зменшення рівня його оплати праці;

Однак найбільшою проблемою для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» є той факт, що згідно більшості моделей оцінки вірогідності банкрутства підприємство перебуває в зоні ризику, що свідчить про його високу вразливість. Ефективним вирішенням цієї проблеми може бути запровадження антикризового управління. Антикризова команда буде аналізувати фінансову звітність і статистичні дані та постійно проводити аналізи фінансового стану, фінансової стійкості та ймовірності банкрутства та згідно цих даних проводити ефективне антикризове управління.

Відзначаємо можливість ТОВ ЗНА «Лідер електрик» усунути наслідки кризи та не допустити появу нової кризи на підприємстві у майбутньому в межах розробки та запровадження антикризового управління. На особливу увагу заслуговує імплементація закордонного досвіду на підприємстві, що досліджується стосовно розробки та запровадження АУ.

Висновок до розділу 3

Було проведено формування механізму антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» та надані завдання, команда, модель та механізми антикризового управління. Запропонована модель передбачає використання антикризової команди для аналізу фінансового стану, ліквідності, стійкості та ймовірності банкрутства та впровадження антикризової управлінської політики, згідно якої будуть реалізовані антикризові дії в залежності від стану кризи: від недопущення кризи чи її локалізації до тотальної реорганізації. Механізмами антикризового управління були визначені заходи зі скорочення персоналу, стабілізації зростання заробітної плати, усунення зайвих активів, та відсточення заборгованості.

Було проведено дослідження закордонного досвіду та надані іноземні антикризові моделі та іноземні методи боротьби із кризами, а саме модель Бернетта, Фінка та Мітрофа та теорії атрибуції та ситуаційної кризової комунікації Герберта Кумбса. Згідно цих досліджень для ТОВ ЗНА «Лідер електрик» пропонується заходи з аналізу криз, формування команди і стратегії для боротьби із кризами та і контролю за реалізацією цих заходів.

Після долслідження проведено дослідження комплексу антикризових заходів, які можуть бути застосовані для покращення ситуації на ТОВ ЗНА «Лідер електрик». Були виділені найбільші проблеми підприємства згідно минулих аналізів, а саме: низький рівень активів у 2019 році та сповільнення їх росту у 2022, проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, сильна залежність від довгострокових кредитів, чистий фінансовий збиток у 2019 році та негативні показники рентабельності окрім рентабельності продукції у 2019 році. Значною загрозою є і те, що хоч підприємство і вийшло із небезпечної зони високої ймовірності банкрутства у 2019 році, воно все одно перебуває в зоні ризику згідно більшості моделей. Були запропоновані шляхи вивішення проблем підприємства, а саме провадження антикризового управління та реалізація антикризових дій, таких як: розширення асортименту, участь у державних і муніципальних тендерних закупівлях, агресивна політика щодо конкурентів, скорочення витрат на виробництво продукції через пошук нових технічних рішень, передання частини робіт на аутсорс, проведення жорсткого контролю за використанням матеріалів, запровадження енергоефективних технологій та скорочення адміністативних витрат.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що в ТОВ ЗНА «Лідер електрик є всі можливості для впровадження ефективного антикризового управління та імлементації закордонного досвіду. Це допоможе підприємству вирішити нинішні питання та убезпечити себе від криз у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Головною метою кваліфікаційної роботи було проведення аналізу фінансового стану та антикризового управління на ТОВ ЗНА «Лідер електрик» задля подальшої розробки антикризової політики, яка допоможе підприємству в подоланні майбутніх криз.

Згідно мети кваліфікаційної роботи були виділені головні завдання, зокрема дослідити поняття криз та їх вплив на суб'єкти господарювання. Були проаналізовані різні підходи до визначення поняття «криза на підприємстві» та визначено, що криза являє собою вихід підприємства зі стану норми та появу негативних процесів. Це може відбуватися як через внутрішнє, так і через зовнішнє середовище. Також були визначені основні ознаки та критерії криз на підприємстві, їх передумови та наслідки.

Було встановлено, що антикризове управління є важливою частиною загального управління підприємством та показані основні підходи до визначення терміну «антикризового управління», проаналізовані його функції та складові, а саме аналіз звітів та статистики, виявлення криз чи кризових ознак, впровадження антикризових заходів, подолання наслідків та оцінювання кризових явищ. Також були надані види та принципи антикризового управління та основні характеристики.

Досліджено основні методичні аспекти оцінки глибини та причин кризи на підприємствах. Було наголошено на важливості аналізу фінансового стану підприємства для аналізу ситуації на підприємстві, виявлення криз та підготовки інформації для антикризового управління. На цьому етапі магістерської роботи було досліджені основні методи оцінки фінансового стану та діагностування криз чи кризових явищ: горизонтальний та вертикальний аналізи, формули оцінки ліквідності, фінансової стійкості та ділових показників. Також були надані формули для моделей оцінки ймовірності банкрутства, як один із найбільш ефективних методів визначення кризи на підприємстві.

Було проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ ЗНА «Лідер електрик», яка включає дослідження: правової форми, основної діяльності, організаційної структури, постачальників, клієнтів, попит та основні економічні показники за 2019-2021 роки. Згідно них було встановлено, що за три роки відбувся ріст вартості активів, основних засобів, чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Однак також виявлено, що ріст у 2020 році відбувся завдяки дуже слабким показникам 2019, а у 2020 році росту вже не відбулось. Можемо відмітити кризу прибутковості у 2019 році та відсутність чистого прибутку. Чистий прибуток був тільки в 2020 та 2021 роках і складав 19997 тис. грн., а у 2021 він зменшився на 19194 тис. грн. і склав 803 тис. грн. Все ж можна відмітити ріст прибутку за 2019-2020 роки.

Наступним етапом було проведення ретельного аналізу фінансового стану та його дослідження за формулами наданими у попередньому розділі. Згідно формул було встановлено значне покращення фінансових показників у 2020 та 2021 році, а саме збільшення розміру основних активів та засобів, покращення коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості та поліпшення ситуації із діловими показниками. Окремо було проаналізована ймовірність банкрутства на ТОВ ЗНА «Лідер Електрик». Усі показники продемонстрували високі ризики ймовірності банкрутства у 2019 році та покращення ситуації у 2019 та 2020. Однак згідно більшості моделей підприємство не є в повній безпеці, що демонструє необхідність в запроваджені антикризового управління.

Було сформовано механізм антикризового управління, за яким підприємству пропонується створення спеціальної антикризової команди та використання антикризової моделі дослідження для моніторингу фінансової інформації та статистики і проведення аналізів фінансової стійкості, ліквідності та ймовірності банкрутства для вибору оптимальної антикризової політики та реалізації антикризових дій згідно результатів досліджень. Також пропонується використання закордонного досвіду, а саме міжнародних

моделей для виявлення, подолання та аналізу криз та міжнародні теорії для усунення антикризових проблем.

Останнім етапом роботи була розробка комплексу антикризових заходів на ТОВ ЗНА «Лідер Електрик». Згідно неї були виявлені основні проблеми підприємства, а саме низький рівень активів у 2019 році та сповільнення їх росту у 2022, не абсолютно ліквідний баланс, низькі коефіцієнти термінової та абсолютної ліквідності, низькі коефіцієнти поточної ліквідності та фінансової стійкості у 2019 році та сильна залежність від довгострокових кредитів, чистий фінансовий збиток у 2019 році негативна рентабельність та усі показники рентабельності окрім рентабельності продукції у 2019 році. Були запропоновані рішення для вирішення цих проблем, центральним з яких було створення спеціального антикризового управління для королю економічних процесів та фінансового стану, виявлення кризових явищ та проведення антикризових явищ по їх вирішенню. Основні антикризові рішення, які були запропоновані це: розширення асортименту продукції, участь у державних і муніципальних тендерних закупівлях, скорочення витрат на виробництво продукції, передання частини робіт на аутсорс, контроль за використанням матерілів та впровадження енергоефективних технологій.

Загальним висновком по проведеному дослідженню є визначення важливості антикризового управління. Підприємству необхідно проведення ретельного аналізу фінансових показників підприємства, впровадження антикризового управління та запровадження ефективних методів боротьби із кризами, що допоможе підприємству зберегти доходність, фінансову стійкість, ліквідність та існувати в цілому. Також важливо залучати до цього різні розроблені антикризові моделі для аналізу та усунення криз та вчасно реалізовувати усі необхідні заходи по подоланню кризи.

Ефективне антикризове управління підприємством може бути найбільш ефективним варіантом для вирішення кризових питань та покращення ситуації на ТОВ ЗНА «Лідер електрик».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Karamitrou M., Markou A. The Causes of the 2008 Economic Crisis. International. *Journal of Economics, Commerce and Management.* 2014. Vol 2, P. 1-10. URL: https://www.researchgate.net/publication/264588453_The_Causes_of_the_2008_Economic_Crisis

2. Zanalda G. Financial Crises. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition).* 2015. P. 183. DOI: https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.71074-9

3. Roubini N. The Current U.S. Recession and the Risks of a Systemic Financial Crisis. *House of Representatives' Financial Services Committee Hearing.* 2008. P. 2. URL: https://archives-financialservices.house.gov/hearing110/roubini022608.pdf

4. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. Vol 43, No 6. P. 1661–1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030

5. Zamum H., Serra G. T. Crisis management : Harvard Business School Press, 2017. P. 233.

6. Awasthi S. The Global Financial Crisis is NOT Financial Paperback : CreateSpace Independent Publishing Platform. 2012. P. 194.

7. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В., та Мінаєва Т. С. Антикризове корпоративне управління. Теоретичні та прикладні аспекти. *ДЕРЖАВНА НАВЧАЛЬНО-НАУКОВА УСТАНОВА "АКАДЕМІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ"*. 2012. С. 8. URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=452&num=10

8. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством» видавництво : Кондор, 2020. С. 14.

9. Зварич Р., Тиш Т. Антикризовий менеджмент і лідерство при коронавірусній кризі : Фабула, 2020. С. 138.
10. O'Connor J. The meaning of crisis. *International Jornal of Urban and Regional Research.* 1981. Vol. 1, No 3. P 301. URL: https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.1981.tb00556.x
11. Canyon D. Definitions in crisis management and crisis leadership Security Nexus Research. 2004. P 4. URL: https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf
12. Milashynovych S., Keshetovych Z. Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation. *Megatrend Review.* 2008. Vol. 19, No 1. P. 170. URL: https://jakov.kpu.edu.rs/bitstream/id/2350/192.pdf
13. Seeger M. W., Sellnow Timothy L., Ulmer R. R. Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association.* 1998. Vol. 21, No 1. P. 231-276. DOI: https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952
14. Wooten J. Leadership Under Pressure: From Survival to Thrive Before, During, and After a Crisis Publisher : Routledge. 2010. P. 17.
15. Погріщук Г.Б та Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2016. №3. С. 464. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/80.pdf
16. Canyon D. Definitions in crisis management and crisis leadership Security Nexus Research. 2004. P 7. URL: https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf
17. Doern R., Williams N., Vorley T. Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development.* 2019. Vol. 31, No. 5-6. P. 400-412 DOI: https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590

18. Valackienė, A., & Virbickaitė, R. Conceptualization of crisis situation in a company. *Journal of Business Economics and Management*. 2011. Vol. 12, No 2. P. 317-331. DOI: https://doi.org/10.3846/16111699.2011.575192

19. Dubrovski D. Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition. *Managing Global Transitions.* Vol. 5, No 4. P. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/5173668_Management_Mistakes_as_Causes_of_Corporate_Crises_Countries_in_Transition/fulltext/0f3170be3829de2216044caf/Management-Mistakes-as-Causes-of-Corporate-Crises-Countries-in-Transition.pdf

20. Alves, J.C., Lok, T.C., Luo, Y. Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Front. Bus. Res. China.* 2020. Vol. 14, No 26. P.1. DOI: https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2

21. Даніч В. М. та Пархоменко Н. О. Проблеми управління інноваційним розвитком. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2013. № 4. С. 1. Посилання на статтю. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_208_218.pdf

22. Gao J., Alas R. The impact of crisis on enterprise life-cycle. *Problems and Perspectives in Management.* 2022. Vol. 8, No 2. P. 9. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3216/PPM_EN_2010_02_Gao.pdf

23. Fasth J., Elliot Viktor., Styhre A. Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2022. Vol. 30, No 2. P. 163. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371

24. Хринюк О. та Очеретяна О. Чинники кризи та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021 № 26. С 4. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47

25. Kusa R., Duda J., Suder M. стаття How to sustain company growth in times of crisis: The mitigating role of entrepreneurial management. *Journal of Business Research.* 2022. Vol. 141. P. 383. DOI:

https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.081

26. Ferrell C. Strengthening Enterprise Agility for a Crisis: Lessons Learned. *NC State.* 2022. URL: https://erm.ncsu.edu/library/article/strengthening-enterprise-agility-for-a-crisis-lessons-learned

27. Berest M. M. Theoretical Grounds of Enterprise Anti-crisis Financial Management. *Business Inform, RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics.* 2014. No 3. P. 252. URL: https://ideas.repec.org/a/idp/bizinf/y2014i3p250_255.html

28. Батракова Т. І., Щусь Л. В. Фінансова криза: Причини, аналіз, шляхи виходу. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. № 10. С. 144. Посилання на статтю. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/34.pdf

29. Crisis in Organizations: Stages and Types. *MBA knowledge base.* URL: https://www.mbaknol.com/organizational-behavior/crisis-in-organizations-stages-and-types/

30. Radke M. P. Explaining Financial Crises: A Cyclical Approach (NED-New edition): Peter Lang AG, 2005. P 15.

31. Claessens S. Kose A. M. Financial Crises: Explanations, Types, and Implications. *International Monetary Fund.* 2013. P. 3. URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1328.pdf

32. Mishkin. F.S. Anatomy of a financial crisis. *J Evol Econ.* 1992. No 2. P. 115. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/BF01193536

33. Coudert. V., Raymond. H., Scialom. L. On-going issues on the global financial crisis: Introduction. *Économie Internationale.* 2010. No 123. P. 5. https://doi.org/10.3917/ecoi.123.0005

34. Sufi A., Taylor. A. M. Financial crises: A survey. National Bureau of Economic Research, 2021. P. 1. URL: https://www.nber.org/papers/w29155

35. Moodley D., Sutherland M., Pretorius P. Comparing the power and influence of functional managers with that of project managers in matrix organisations: The challenge in duality of command. *South African Journal of Economic and Management Sciences.* 2016. Vol. 19, No 1. P. 2-4. DOI: http://dx.doi.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n1a7

36. Serrat O. Review of Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993): Academia, 2018. P 4.

37. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом. *Ефективна економіка.* 2015. № 4. С 108. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226

38. Кузнєцов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка.* 2012. No 10. С 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488

39. Taranenco L. Principles of training of the anti-crisis management model of small and medium-sized enterprises. *EcoSoEn.* 2019. No 1. P. 96. URL: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=830568

40. Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *DE GRUYER.* 2014. Vol. 14, No 1. P. 256. URL: https://sciendo.com/pdf/10.2478/manment-2014-0019

41. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 3 (14). С 137. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf

42. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : Ніка Центр, 2000. С 390.

43. Keller R. Corporate restructuring: out-of-court reorganization and judicial reorganization : Neue Wirtschaftsbriefe, 1999. P 271.

44. Posey B., Wigmore I. Crisis management. *Techtarget.* P 1. URL: https://www.techtarget.com/whatis/definition/crisis-management

45. Jaques T. Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*. 2007. Vol, 33. P. 148. URL:

https://assets.ctfassets.net/ra4li8iwuk7u/39ITBfcGoFkkJvcAYY8I7k/d615e7b4a4f9366d2deb2871417543be/Jaques_IM_relational_model.pdf
46. Cerra V., Saxena S.C. Booms, Crises, and Recoveries: A New Paradigm of the Business Cycle and Its Policy Implications. *International Monetary Fund.* 2017. P.3. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/11/16/Booms-Crises-and-Recoveries-A-New-Paradigm-of-the-Business-Cycle-and-its-Policy-Implications-45368
47. Shinkovich A. Essential characteristics of anti-crisis management. *Economy, Finances, Management: Topical Issues of Science and Practice.* 2019. No 7. P 21. URL: http://efm.vsau.org/en/particles/essential-characteristics-of-anti-crisis-management-of-agroformations
48. Staverska T. O. and Zhilyakova O. V. Analysis of "anti-crisis strategy" definition essence and its role in enterprise anti-crisis management. *ScienceRise.* 2016. Vol. 12, No 1. P. 256. DOI: https://doi.org/10.15587/2313-8416.2016.85457
49. Heath R. Dealing with the complete crisis—the crisis management shell structure. *Safety Science.* 1998. Vol. 30, No 1. P. 139. DOI: https://doi.org/10.1016/S0925-7535(98)00042-3
50. Smith D. Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises. *Risk Management.* 2000. No 2. P. 62. DOI: 10.1057/palgrave.rm.8240059
51. Bondarenko S., Makoveieva O., Polishchuk A., Mosin M. Project approach in an anti-crisis management system of financial sustainability of industrial enterprise. Journal of Scientific Papers «Social Development and Security». Vol. 10, No 2. P. 99. DOI: https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.10
52. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., та Тимашова Л.А. Технолігії антикризового управління : СНУ ім. В. Даля, 2004. 6 с.
53. Yahya F., Atif Ali S., Mir Z. Yaqoob M. Significant Analysis for Financial Statements. *An Empirical Study of National and Unilever Foods.* 2013. No 4. P. 30 URL:

https://www.researchgate.net/publication/257307289_Significant_Analysis_for_Financial_Statements_An_Empirical_Study_of_National_and_Unilever_Foods
54. What is Fixed Assets Ratio? *Accountingcapital.* URL: https://www.accountingcapital.com/ratios/fixed-assets-ratio/
55. Huang Z., Lu Y. Analysis of asset risk and household Financial Asset Allocation structure—Empirical analysis from a nonlinear model. *E3S Web of Conferences.* 2021. Vol. 235, No 01039. P. 3. DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123501039
56. Чень К. : стаття «Взаємозв'язок між розподілом фінансових активів, коефіцієнтом левериджу та ризиком малих і середніх підприємств» в журналі «Журнал екології та громадського здоров'я», 2022. 42 с. Посилання на статтю. URL: https://doi.org/10.1155/2022/2431428
57. Hiadlovsky V., Rybovicova I., Vinczeova M. Importance of liquidity analysis in the process of financial management of companies operating. *International Journal for Quality Research*. 2016. Vol. 10, No 4. P. 799. DOI: https://doi.org/10.18421/IJQR10.04-10
58. Kontuš E., Mihanović D. Management of liquidity and liquid assets in small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja.* 2018. No 32. P. 3253. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1660198
59. Harmon M., Ivashina V. Managing the Liquidity Crisis. *Harvard Business Review.* 2020. P 7. URL: https://hbr.org/2020/04/managing-the-liquidity-crisis
60. Fakhroon A., Sunarko B., Yunanto A. The Impact of Cash Ratio, Debt To Equity Ratio, Receivables Turnover, Net Profit Margin, Return On Equity, and Institutional Ownership To Dividend Payout Ratio. *Journal Of Research In Management.* 2019. No 1. P. 10. URL: https://www.researchgate.net/publication/334326330_The_Impact_of_Cash_Ratio_Debt_To_Equity_Ratio_Receivables_Turnover_Net_Profit_Margin_Return_On_Equity_and_Institutional_Ownership_To_Dividend_Payout_Ratio

61. Abdel Fattah Al-Slehat Z., Al-Sharif B.M.Net Working Capital and the Profitability: Empirical Evidence form Amman Stock Exchange. International Business Research. 2019. Vol. 11, No 7. P. 13. DOI: 10.5539/ibr.v12n4p12

62. Baños-Caballero, S., Garcia-Teruel, P.J., and Martinez-Solano, P. Net operating working capital and firm value: A cross-country analysis. *BRQ Business Research Quarterly.* 2020. Vol. 23, No 3. P. 235. DOI: https://doi.org/10.1177/2340944420941464

63. Izzat Kasabeh F. Impact of financing decisions ratios on firm accounting-based performance: evidence from Jordan listed companies. *Future Business Journal.* 2021. Vol. 7, No 15. P. 30. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-021-00061-0

64. Hovakimian A., Opler T., Titman S. The Debt-Equity Choice. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis.* 2001. Vol. 36, No 1. P. 13. DOI: https://doi.org/10.2307/2676195

65. Zhou A. Stability Analysis for Various Business Forms. *International Conference on Advances in Education and Management.* 2011. Vol 208. P. 4. DOI: 10.1007/978-3-642-23023-3_1

66. Mouselli S. Jaafar A. Industry concentration, stock returns and asset pricing: The UK evidence. *Cogent Economics & Finance.* 2022. No 7(1). P. 102. DOI: https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1576350

67. Nukala, V.B., Prasada Rao, S.S. Role of debt-to-equity ratio in project investment valuation, assessing risk and return in capital markets. *Future Business Journal.* 2021. Vol. 7, No 13. P 9. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-021-00058-9

68. Sleuwaegen, L., Dehandschutter, W. The Critical Choice Between the Concentration Ratio and the H-Index in Assessing Industry Performance. *The Journal of Industrial Economics.* 1986. Vol. 35, No 2. P. 198. https://doi.org/10.2307/2098358

69. Claessens S., Laeven L. Financial Dependence, Banking Sector Competition, and Economic Growth. *Journal of the European Economic Association.* 2005. Vol. 3, No 1. P. 180. URL: https://www.jstor.org/stable/40004947

70. But T.V. Netudyhata K. L. Analysis of the financial sustainability of enterprises in modern conditions. *Efektyvna Ekonomika.* 2020. Vol 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.156

71. Donders J. H. M. The golden rule of accumulation and the open economy в журналі. *De Economist.* 1985. Vol. 133. P. 546. DOI: https://doi.org/10.1007/BF01675840

72. Kotane I., Kuzmina-Merlino I. Analysis of Small and Medium Sized Enterprises' Business Performance Evaluation Practice. *Procedia Engineering.* 2017. Vol. 178. P. 182. DOI: https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.093

73. Ianioglo A. Indicators of enterprise operating activitiy and levels of its economic security. *CBU International Conference Proceedings.* 2016. No 4. P. 64. URL: https://www.researchgate.net/publication/309099254_INDICATORS_OF_ENTERPRISE_OPERATING_ACTIVITIY_AND_LEVELS_OF_ITS_ECONOMIC_SECURITY

74. Wilson, T.A. An analysis of the profitability of businesses of diversified companies. *Rev Ind Organ.* 1992. No 7. P. 171. https://doi.org/10.1007/BF00158138

75. Dobrescu E. Restatement of the I-O Coefficient Stability Problem. *Journal of Economic Structures.* 2013. Vol. 2, No 2. P. 28 c. DOI: https://doi.org/10.1186/2193-2409-2-2

76. Rutkowska-Ziarko A. The Influence of Profitability Ratios and Company Size on Profitability and Investment Risk in the Capital Market. *Folia Economica Stetinensia.* 2015. Vol. 15, No 10. P. 15. DOI: https://doi.org/10.1515/foli-2015-0025

77. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства» видавник. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 658. P. 113. URL: http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf

78. Кучмей О. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 11. С 4.

79. Лідер електрик (офіційний сайт). URL: https://lider.com.ua/en

80. Франчук В., Силкін О. Здійснення антикризового управління в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства. *Міжнародна конференція з досліджень економіки, права та освіти (ELER 2021).* 2021. С 35-36. URL: https://www.researchgate.net/publication/350599246_Implementation_of_Anti-Crisis_Management_in_the_Context_of_Ensuring_Sustainable_Development_of_the_Enterprise

81. Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна».* 2020. № 98. С 110-111. Посилання на статтю. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4518/pravylaoformlennyaspyskuvykorystanyhdzherel.pdf

82. Берест М. М. Теоретичні основи антикризового фінансового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ.* 2014. № 2. С 250-255. Посилання на статтю. URL: https://ideas.repec.org/a/idp/bizinf/y2014i3p250_255.html

83. Ковальчук В.Г., Черкашина А.О. Антикризове фінансове управління на сучасних підприємствах. *Економіка та Право.* 2020. № 1(56). С 146-148. Посилання на статтю. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2020.01.080

84. Burnett's anti-crisis management model. *Guru Nanak Khalsa Institute of Technology and Management.* URL: https://gnkitm.ac.in/blog/Burnett-s-Model-of-Crisis-Management-1998

85. Howell H., Miller R. How Life Cycle Crisis Relationships and Mass Media Content Can Better Inform Crisis Communication. *PRism.* 2006. № 4. С 2. URL: https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v4-no1-a2.pdf

86. Hutchins H, Annulis H, Gaudet S. Crisis planning: Findings from the Hurricane Katrina survey and implications for performance improvement professionals. *Performance Improvement Quarterly*. 2008. № 20. С 31-34. URL:

https://www.researchgate.net/publication/229644094_Crisis_planning_Survey_results_from_Hurricane_Katrina_and_implications_for_performance_improvement_professionals

87. Martinko, M. D., Mackey, D. D. Attribution theory: an introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior.* 2019. № 40. С 524-526. DOI: https://doi.org/10.1002/job.2397

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Аналіз ліквідності балансу підприємства [58, с. 3253]

Позначення	Назва групи	Формула розрахунку
Активи підприємства		
А1	Найбільш ліквідні активи	А1=А1160+А1165
А2	Активи, що швидко реалізуються	А2=А1103+А1104+А1120+А1125+А1130+А1135 +А1140+А1145+А1155
А3	Активи, що повільно реалізуються	А3=А1101+А1102+А1110+А1170+А1190
А4	Активи, що важко реалізуються	А4=А1095
Пасиви підприємства		
П1	Найбільш строкові зобов’язання	П1=П1615
П2	Короткострокові пасиви	П2=П1695+П1700+П1800-П1615
П3	Довгострокові пасиви	П3=П1595
П4	Постійні пасиви	П4=П1495
Умови абсолютної ліквідності балансу підприємства		
А1 > П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4.		

Таблиця А.2

Коефіцієнти оцінки ліквідності підприємства [59, с. 7, 69, с. 180]

№	Найменування коефіцієнту	Нормативне значення	Формула	Пояснення
1	Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1 – 2	(А1 + А2 + А3)/(П1+П2)	Характеризує ступінь покриття короткострокових зобов’язань оборотними активами.
2	Коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл)	0,7 – 0,8	(А1 + А2)/(П1+П2)	Характеризує ступінь покриття короткострокових зобов’язань ліквідними засобами підприємства.
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,2 – 0,35	А1/(П1+П2)	Характеризує ступінь покриття короткострокових зобов’язань за рахунок короткострокових цінних паперах та грошових коштів.

Продовження додатку А

Таблиця А.3

Аналіз показників фінансової стійкості [70, с. 3]

№	Індекс показника	Порядок розрахунку показника	Формула	Оптимальне значення
1 .	Коефіцієнт автономії	Вк : А	1495 : 1900	> 0,5
2.	Коефіцієнт фінансування	Зк : Вк	(1510 + 1515 + 1600) : 1495	< 1,0.
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності	(Вк + Зкд) : А	(1495 + 1510 + 1515) : 1900	> 0,7
4.	Коефіцієнт маневреності	(Вк + Зк - Ан) : Вк	1495/р. 1195	> 1
5.	Коефіцієнт фінансового левериджу	Зкд : Вк	(1510 + 450) : 1495	зменшення
6	Коефіцієнт забезпеченості коштами	ВОК : З	(1195- 1695)/ (1195)	> 1
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Пз+Дз : Вк	(1595+1695)/ 1495	<0,5

Продовження додатку А

Таблиця А.4

Алгоритм розрахунку показників ділової активності підприємства [73, с. 64]

Показники	Алгоритм розрахунку показників
1. Виручка від реал.	р. 2000 Ф № 2
2. Собівартість реал.	р. 2050 Ф № 2
3. Серед. розмір кап.	р. (1900 гр. 3+4) Ф № 1 / 2
4. Середній розмір власного капіталу	р. (1495 гр. 3+4) Ф № 1 / 2
5. Середній розмір дебіторської заборгованості	р. ((1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155) гр. 3+4) Ф № 1 / 2
6. Середній розмір запасів	р. (1100 гр. 3+4) Ф № 1 / 2
7. Середній розмір кредиторської заборгованості	р. ((1610 + 1615 + 1620 + 1625 + 1630 + 1635 + 1640 + 1645 + 1650) гр. 3+4) Ф № 1 / 2
8. Чистий прибуток	р. 2350 Ф № 2
9. Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	Показник 1 / показник 3
10. Період оборотності капіталу	Кількість днів у періоді / показник 9
11. Оборотність дебіторської заборгованості:	
11.1. Днів	Кількість днів у періоді / показник 11.2
11.2. Оборотів	Показник 1 / показник 5
12. Оборотність запасів:	
12.1. Днів	Кількість днів у періоді / показник 12.2
12.2. Оборотів	Показник 2 / показник 6
13. Тривалість операційного циклу, днів	Показник 11.1 + показник 12.1
14. Оборотність кредиторської заборгованості:	
14.1. Днів	Кількість днів у періоді / показник 14.2
14.2. Оборотів	Показник 2 / показник 7
15. Оборотність власного капіталу	
15.1. Днів	Кількість днів у періоді / показник 15.2
15.2. Оборотів	Показник 1 / показник 4
16. Тривалість фінансового циклу, днів	Показник 13 – показник 14.1
17. Період окупності власного капіталу	Показник 4 / показник 8

Продовження додатку А

Таблиця А.5

Показники рентабельності підприємства [74, с. 171]

Показник	Формула розрахунку
Рентабельність продукції	Рпр = р. 2090 Ф № 2 / р. 2050 Ф.№ 2 * 100 %
Рентабельність операційної діяльності	Р од = р. 2190 Ф № 2 / р. (2050 + 2130 + 2150 + 2180) Ф № 2* 100 %
Рентабельність звичайної діяльності	Р зд = р. 2290 Ф № 2 / р. (2050 + 2130 + 2150 + 2180 + 2250 + 2255 + 2270) Ф № 2 * 100 %
Рентабельність підприємства	Рпід = р. 2350 Ф № 2 / р. 1300 (гр. 3 + 4) * 0,5 Ф.№ 1 * 100 %
Рентабельність власного капіталу	Рвк = р. 2290 Ф № 2 / р. 1495 (гр. 3 + 4) * 0,5 Ф.№ 1 * 100 %
Рентабельність залученого капіталу	Рзк = р. 2290 Ф № 2 / (р. 1595 (гр. 3 + 4) * р. 1695 (гр. 3 + 4) * 0,5) Ф.№ 1 * 100 %
Рентабельність перманентного капіталу	Рпк = р. 2290 Ф № 2 / (р. 1495 (гр. 3 + 4) * р. 1595 (гр. 3 + 4) * 0,5) Ф.№ 1 * 100 %
Рентабельність необоротних активів	Рна = р. 2290 Ф № 2 / р. 1095 (гр. 3 + 4) * 0,5 Ф.№ 1 * 100 %
Рентабельність оборотних активів	Роа = р. 2290 Ф № 2 / р. 1195 (гр. 3 + 4) * 0,5 Ф.№ 1 * 100 %

Додаток Б

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2020 | 01 | 01
Підприємство	ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»	за ЄДРПОУ	00187375
Територія		за КОАТУУ	1210136300
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	28.91
Середня кількість працівників	561		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	2434	1672	0
первісна вартість	1001	3956	3956	0
накопичена амортизація	1002	1522	2284	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3901	6	0
Основні засоби:	1010	73516	153393	0
первісна вартість	1011	128093	402075	0
знос	1012	54577	248682	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	859	835	0
первісна вартість	1016	2498	2499	0
знос	1017	1639	1664	0

Продовження додатку Б

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	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	222	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	80935	155906	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	36587	20325	0
Виробничі запаси	1101	16000	9142	0
Незавершене виробництво	1102	14810	5835	0
Готова продукція	1103	5777	5348	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8051	27084	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2501	10380	0
з бюджетом	1135	26	39	0

Продовження додатку Б

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	287	5246	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	537	341	0
Готівка	1166	0	2	0
Рахунки в банках	1167	537	339	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1	0	0
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	0	1	0
Усього за розділом II	1195	47990	63416	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	128925	219322	0

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11144	11144	0

Продовження додатку Б

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	27848	94343	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	966	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6558	-15012	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	46516	90475	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	14238	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	13274	23231	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21205	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	2	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0

Продовження додатку Б

Усього за розділом II	1595	34479	37471	0
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	135	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	21640	21473	0
за розрахунками з бюджетом	1620	357	537	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1455	2691	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1358	2456	0
за одержаними авансами	1635	5230	1150	0
за розрахунками з учасниками	1640	18	18	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	160	192	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	17577	62859	0
Усього за розділом III	1695	47930	91376	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	128925	219322	0

Керівник	Потапенко Роман Володимирович
Головний бухгалтер	Сидоренко Тетяна Іванівна

Додаток Б

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2020 | 01 | 01
Підприємство	ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»	за ЄДРПОУ	00187375
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	161479	122107
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	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	(137484)	(103882)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	23995	18225
Валовий: 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

Продовження додатку Б

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18033	6077
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	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(15918)	(14332)
Витрати на збут	2150	(6865)	(10280)
Інші операційні витрати	2180	(20817)	(8088)
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
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(1572)	(8398)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	6278	705
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(5289)	(5930)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(22121)	(140)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(22704)	(13763)

Продовження додатку Б

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	162	-545
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(22542)	(14308)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	83629	67091
Витрати на оплату праці	2505	37668	28460
Відрахування на соціальні заходи	2510	13991	11688
Амортизація	2515	12626	13355
Інші операційні витрати	2520	8114	13553
Разом	2550	156028	134147

Керівник Потапенко Роман Володимирович

Головний бухгалтер Сидоренко Тетяна Іванівна

Додаток В

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2021 | 01 | 01
Підприємство	ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»	за ЄДРПОУ	00187375
Територія		за КОАТУУ	1210136300
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	28.91
Середня кількість працівників	428		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1672	910	0
первісна вартість	1001	3956	3956	0
накопичена амортизація	1002	2284	3046	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	31	0
Основні засоби:	1010	153393	130913	0
первісна вартість	1011	402075	406847	0
знос	1012	248682	275934	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	835	969	0
первісна вартість	1016	2499	3090	0
знос	1017	1664	2121	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0

Продовження додатку В

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	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	26	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	155906	132849	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	20325	30204	0
Виробничі запаси	1101	9142	9434	0
Незавершене виробництво	1102	5835	15378	0
Готова продукція	1103	5348	5392	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27084	22487	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10380	3488	0
з бюджетом	1135	39	828	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0

Продовження додатку В

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5246	160	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	341	1725	0
Готівка	1166	2	1	0
Рахунки в банках	1167	339	1724	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
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	1	0	0
Усього за розділом II	1195	63416	58892	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	219322	191741	0

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11144	11144	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	94343	84242	0

Продовження додатку В

Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15012	21119	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	90475	116505	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14238	11363	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	23231	16747	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	2	1	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0

Продовження додатку В

Усього за розділом II	1595	37471	28111	0
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
за товари, роботи, послуги	1615	21473	12887	0
за розрахунками з бюджетом	1620	537	409	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2691	1165	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2456	1407	0
за одержаними авансами	1635	1150	797	0
за розрахунками з учасниками	1640	18	18	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	192	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	62859	30442	0
Усього за розділом III	1695	91376	47125	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	219322	191741	0

Керівник	Потапенко Роман Володимирович
Головний бухгалтер	Сидоренко Тетяна Іванівна

Продовження додатку В

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 | 01 | 01
Підприємство	ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»	за ЄДРПОУ	00187375
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	182374	161479
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	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	(128351)	(137484)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	54023	23995
Валовий: 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

Продовження додатку В

Інші операційні доходи	2120	49922	18033
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	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(16868)	(15918)
Витрати на збут	2150	(6531)	(6865)
Інші операційні витрати	2180	(46942)	(20817)
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	33604	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(1572)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	10375	6278
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2955)	(5289)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(20626)	(22121)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20398	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(22704)

Продовження додатку В

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401	162
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19997	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(22542)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	86331	83629
Витрати на оплату праці	2505	34221	37668
Відрахування на соціальні заходи	2510	10605	13991
Амортизація	2515	27725	12626
Інші операційні витрати	2520	8504	8114
Разом	2550	167386	156028

Керівник Потапенко Роман Володимирович

Головний бухгалтер Сидоренко Тетяна Іванівна

Додаток Г

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2022 | 01 | 01
Підприємство	ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»	за ЄДРПОУ	00187375
Територія		за КОАТУУ	1210136300
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	28.91
Середня кількість працівників	407		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	910	156	0
первісна вартість	1001	3956	3952	0
накопичена амортизація	1002	3046	3796	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31	800	0
Основні засоби:	1010	130913	110916	0
первісна вартість	1011	406847	417814	0
Знос	1012	275934	306898	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	969	118	0
первісна вартість	1016	3090	257	0
Знос	1017	2121	139	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0

Продовження додатку Г

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	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26	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	132849	111990	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	30204	48714	0
Виробничі запаси	1101	9434	12215	0
Незавершене виробництво	1102	15378	23128	0
Готова продукція	1103	5329	13371	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22487	41263	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3488	4605	0
з бюджетом	1135	828	1233	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0

Продовження додатку Г

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	160	2231	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	570	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1725	389	0
Готівка	1166	1	0	0
Рахунки в банках	1167	1724	389	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
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	0	0	0
Усього за розділом II	1195	58892	99005	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	191741	210995	0

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11144	11144	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	84242	59468	0

Продовження додатку Г

Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	1672	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21119	50271	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	116505	122555	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11363	8757	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	16747	4793	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	1	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0

Продовження додатку Г

Усього за розділом II	1595	28111	13550	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	17000	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	12887	16545	0
за розрахунками з бюджетом	1620	409	706	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	416	0
за розрахунками зі страхування	1625	1165	2636	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1407	1688	0
за одержаними авансами	1635	797	12161	0
за розрахунками з учасниками	1640	18	18	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30442	24136	0
Усього за розділом III	1695	47125	74890	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	191741	210995	0

Керівник	Потапенко Роман Володимирович
Головний бухгалтер	Сидоренко Тетяна Іванівна

Продовження додатку Г

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2022 | 01 | 01
Підприємство	ТОВ ЗНА «Лідер Електрик»	за ЄДРПОУ	00187375
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	237400	182374
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	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	(171243)	(128351)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	66157	54023
Валовий: 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	26683	49922

Продовження додатку Г

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	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(25982)	(16868)
Витрати на збут	2150	(21081)	(6531)
Інші операційні витрати	2180	(32167)	(46942)
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	13610	33604
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	30	0
Інші доходи	2240	1518	10375
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3363)	(2955)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(7368)	(20626)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4427	20398
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3624	-401

Продовження додатку Г

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	803	19997
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	128741	86331
Витрати на оплату праці	2505	49447	34221
Відрахування на соціальні заходи	2510	9188	10605
Амортизація	2515	27568	27725
Інші операційні витрати	2520	23210	8504
Разом	2550	238154	167386

Керівник	Потапенко Роман Володимирович
Головний бухгалтер	Сидоренко Тетяна Іванівна

Додаток Д
Таблиця Д.1

Горизонтальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 році

Активи	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.	Зміни	
			Абсолютні значення, тис. грн.	Темп приросту, %
I Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1672	910	-762	-45,57
Основні засоби	73516	153393	79877	108,65
Усього за розділом I	75188	154303	79115	1,05
II Оборотні активи				
Виробничі запаси	16000	9142	-6858	-42,86
Незавершене виробництво	14810	5835	-8975	-60,6
Готова продукція	5777	5348	-429	-7,42
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8051	27084	19033	236,4
за бюджетом	26	39	13	50
за виданими авансами	2501	10380	7879	315,03
Інша поточна дебіторська заборгованість	287	5246	4959	1727,87
Грошові кошти та їх еквіваленти	537	341	-196	-36,49
Інші оборотні активи	0	1	1	-
Усього за розділом II	47989	63416	15427	32,14
Баланс	123177	217719	94542	76,75

Таблиця Д.2

Горизонтальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2020 році

Активи	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.	Зміни	
			Абсолютні значення, тис. грн.	Темп приросту, %
I Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1672	910	-762	-45,57
Основні засоби	153393	130913	-22480	-14,65
Інвестиційна нерухомість	835	969	134	16,04
Усього за розділом I	155900	132792	-23108	-14,82
II Оборотні активи				
Запаси	20325	30204	9879	48,6
Виробничі запаси	9142	9434	292	3,19
Незавершене виробництво	5835	15378	9543	163,54
Готова продукція	5348	5392	44	0,82
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27084	22487	-4597	-16,97
з бюджетом	39	828	789	2023,07
за виданими авансами	10380	3488	-6892	-66,39
Інша поточна дебіторська заборгованість	5246	160	-5086	-96,95
Гроші та їх еквіваленти	341	1725	1384	405,86
Інші оборотні активи	1	0	-1	-100
Усього за розділом II	84284	88447	4163	4,93
Баланс	240184	221239	-18945	-7,88

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3

Горизонтальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 році

Активи	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.	Зміни	
			Абсолютні значення, тис. грн.	Темп приросту, %
I Необоротні активи				
Нематеріальні активи	910	156	-754	-82,85
Основні засоби	130913	110916	-19997	-15,27
Інвестиційна нерухомість	969	118	-851	-87,82
Усього за розділом I	132792	111190	-21602	-16,26
II Оборотні активи				
Запаси	30204	48714	18510	61,28
Виробничі запаси	9434	12215	2781	29,47
Незавершене виробництво	15378	23128	7750	0,5
Готова продукція	5329	13371	8042	150,91
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22487	41263	18776	83,49
з бюджетом	828	1233	405	48,91
за виданими авансами	3488	4605	1117	32,02
Інша поточна дебіторська заборгованість	160	2231	2071	1294,37
Гроші та їх еквіваленти	1725	389	-1336	-77,44
Інші оборотні активи	0	0	0	0
Усього за розділом II	89033	147149	58116	65,27
Баланс	221825	258339	36514	16,46

Додаток Е

Таблиця Е.1

Вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 році

Активи	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни у питомій вазі, %
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1,35	0,41	-0,94
Основні засоби	59,68	70,45	10,77
Усього за розділом I	61,04	70,87	9,83
II Оборотні активи			
Виробничі запаси	12,98	4,19	-8,79
Незавершене виробництво	12,02	2,68	-9,34
Готова продукція	4,68	2,45	-2,23
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,53	12,43	5,9
за бюджетом	0,02	0,01	-0,01
за виданими авансами	2,03	4,76	2,73
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,23	2,4	2,17
Грошові кошти та їх еквіваленти	0,43	0,15	-0,28
Інші оборотні активи	0	0,004	0,004
Усього за розділом II	38,95	29,12	-9,83
Баланс	100	100	0,00

Таблиця Е.2

Вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2020 році

Активи	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни у питомій вазі, %
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи	0,69	0,41	-0,28
Основні засоби	63,86	59,17	-4,69
Інвестиційна нерухомість	0,34	0,43	0,09
Усього за розділом I	64,9	60,02	-4,88
II Оборотні активи			
Запаси	8,46	13,65	5,19
Виробничі запаси	3,8	4,26	0,46
Незавершене виробництво	2,42	6,95	4,53
Готова продукція	2,22	2,43	0,21
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11,27	10,16	-1,11
за виданими авансами	0,01	0,37	0,36
з бюджетом	4,32	1,57	-2,75
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,18	0,07	0,01
Гроші та їх еквіваленти	0,14	0,77	0,63
Інші оборотні активи	0,004	0	-0,004
Усього за розділом II	35,09	39,97	4,88
Баланс	100	100	0,00

Продовження додатку Е

Таблиця Е.3

Вертикальний аналіз активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 році

Активи	Питома вага в структурі активів на початок року, %	Питома вага в структурі активів на кінець року, %	Зміни у питомій вазі, %
I Необоротні активи			
Нематеріальні активи	0,41	0,06	-0,35
Основні засоби	59,01	42,93	-16,08
Інвестиційна нерухомість	0,43	0,045	-0,385
Усього за розділом I	59,86	43,04	-16,82
II Оборотні активи			
Запаси	13,61	18,85	5,24
Виробничі запаси	4,25	4,72	0,47
Незавершене виробництво	6,93	8,95	2,02
Готова продукція	2,4	5,17	2,77
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,13	15,97	5,84
за виданими авансами	0,37	0,47	0,1
з бюджетом	1,57	1,78	0,21
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,07	0,86	0,79
Гроші та їх еквіваленти	0,77	0,15	-0,62
Інші оборотні активи	0	0	0
Усього за розділом II	40,13	56,95	16,82
Баланс	100	100	0

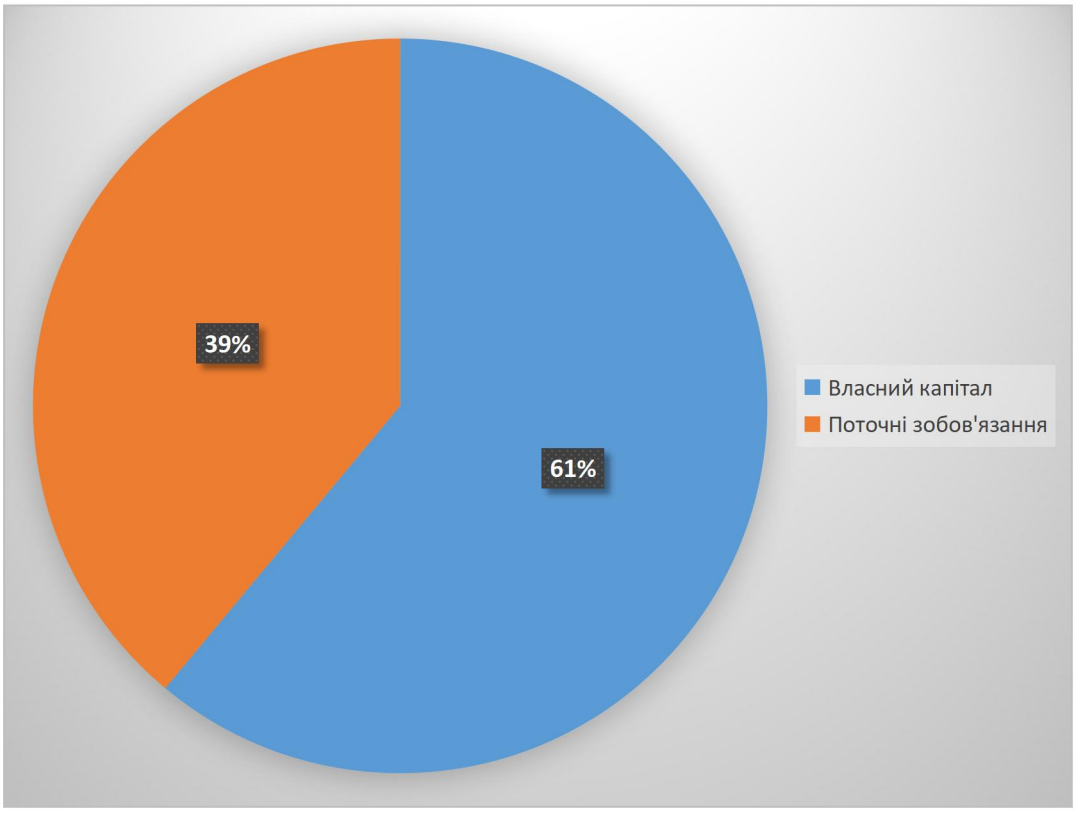

Рис. Е.1. Структура активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик»

на початок 2019 року

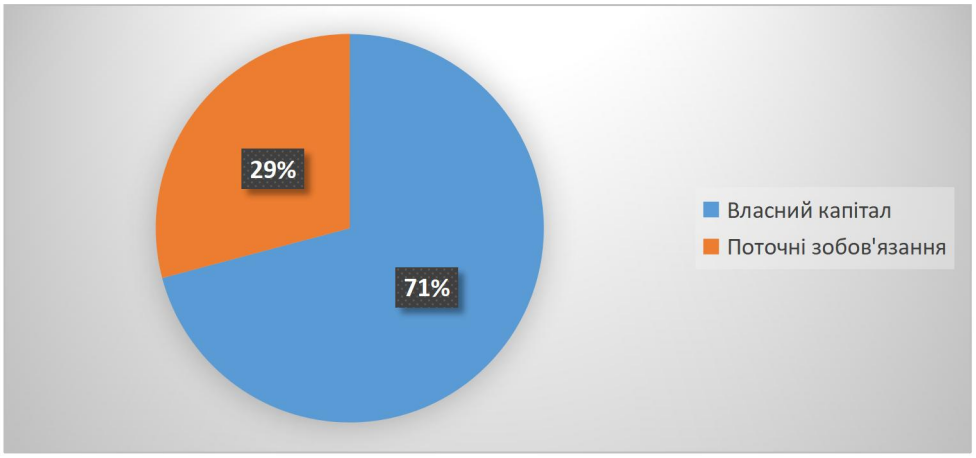

Рис. Е.2. Структура активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» на кінець 2019 року

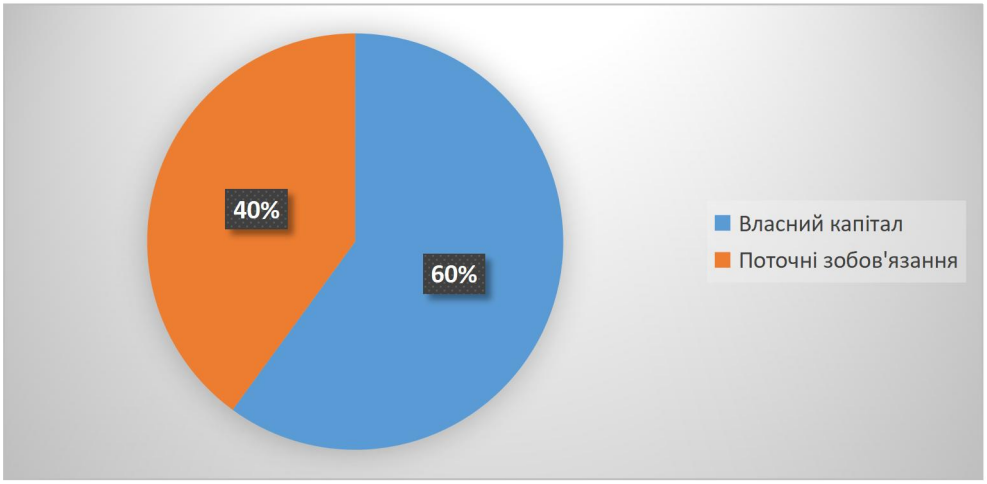

Рис. Е.3. Структура активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» на кінець 2020 року

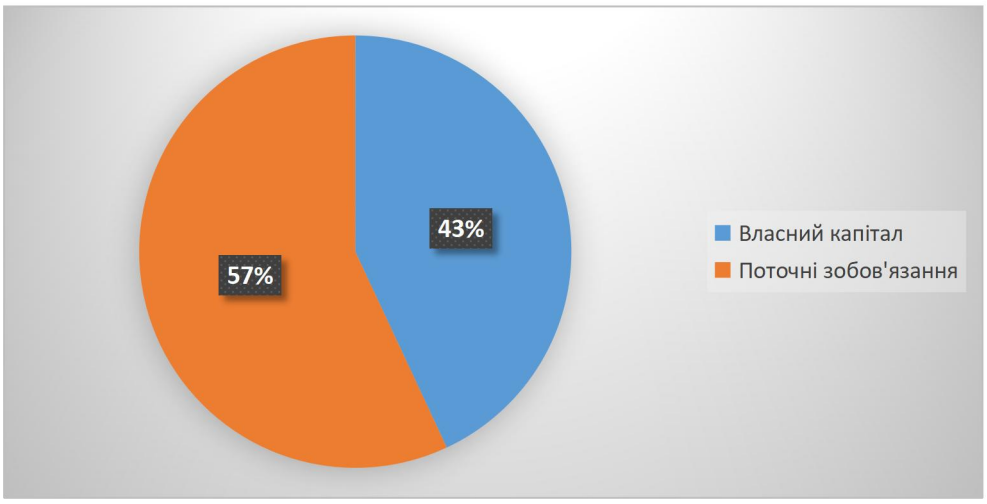

Рис. Е.4. Структура активів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» на кінець 2021 року

Додаток Ж
Таблиця Ж.1

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 році

Пасиви	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.	Зміни	
			Абсолютні значення, тис. грн.	Темп приросту, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	11144	11144	0	-
Інший додатковий капітал	0	0	0	-
Резервний капітал	966	0	-966	-100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6558	-15012	-21570	-
Усього за розділом I	18668	-3868	-22536	-
IV. Поточні зобов’язання				
Короткострокові кредити банків	0	0	0	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	21640	21473	-167	-0,77
Поточні зобов’язання за розрахунками:				
з одержаних авансів	5230	1150	-4080	-78,01
з бюджетом	357	537	180	50,42
зі страхування	1455	2691	1236	113,40
з оплати праці	1358	2456	12	91,01
за розрахунками з учасниками	18	18	0	0
Поточні забезпечення	160	192	32	20
Інші поточні зобов'язання	17577	62859	45282	257,62
Усього за розділом IV	47795	91376	43581	91,18
Баланс	123177	217719	94542	76,75

Таблиця Ж.2

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2020 році

Пасиви	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.	Зміни	
			Абсолютні значення, тис. грн.	Темп приросту, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	11144	11144	0	-
Резервний капітал	0	0	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-15012	21119	36131	-
Усього за розділом I	-25074	32263	57337	-
III. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	0	0	-
Поточна кредиторська заборгованість:				
за товари, роботи, послуги	21473	12887	-8586	-39,98
за розрахунками з бюджетом	537	409	-128	-23,83
за розрахунками з оплати праці	2456	1407	-1049	-42,71
за одержаними авансами	1150	797	-353	-30,69
за розрахунками з учасниками	18	18	0	-
Поточні забезпечення	192	0	-192	-100
Інші поточні зобов'язання	62859	30442	-32417	-51,57
Усього за розділом III	88685	45960	-42725	-48,17
Баланс	240184	221239	-18945	-7,88

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.3

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 році

Пасиви	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.	Зміни	
			Абсолютні значення, тис. грн.	Темп приросту, %
І. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	11144	11144	0	-
Резервний капітал	0	1672	1672	-
Нерозподілений прибуток	21119	50271	29152	138,03
Усього за розділом І	32263	63087	30824	95,53
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	0	17000		
Поточна кредиторська заборгованість:				
за товари, роботи, послуги	12887	16545	3658	28,38
за розрахунками з бюджетом	409	706	297	72,61
за розрахунками зі страхування	1165	2636	1471	126,26
за розрахунками з оплати праці	1407	1688	281	147,28
за одержаними авансами	797	12161	-2993	35,25
за розрахунками з учасниками	18	18	0	0
Поточні забезпечення	0	0	-1	95,65
Інші поточні зобов'язання	30442	24136	-6306	-20,71
Усього за розділом ІІІ	47125	74890	27765	58,91
Баланс	221825	258339	36514	16,46

Додаток И

Таблиця И.1

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 році

Пасиви	Питома вага в структурі пасивів на початок року, %	Питома вага в структурі пасивів на кінець року, %	Зміни у питомій вазі, %
І. Власний капітал			
Статутний капітал	16,76	12,73	-4,03
Інший додатковий капітал	0	0	-22,91
Резервний капітал	1,45	0	-1,45
Непокритий збиток	9,86	-17,15	-27,01
Усього за розділом І	28,08	-4,42	-32,5
IV. Поточні зобов’язання			
Короткострокові кредити банків	0	0	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	32,55	24,53	-8,02
Поточні зобов’язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	7,86	1,31	-6,55
з бюджетом	0,53	0,61	0,08
зі страхування	2,18	3,07	0,89
з оплати праці	2,04	2,8	0,76
за розрахунками з учасниками	0,02	0,02	0
Поточні забезпечення	0,24	0,21	-0,03
Інші поточні зобов'язання	26,44	71,83	45,39
Усього за розділом IV	71,91	104,42	32,51
Баланс	100	100	0

Таблиця И.2

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2020 році

Пасиви	Питома вага в структурі пасивів на початок року, %	Питома вага в структурі пасивів на кінець року, %	Зміни у питомій вазі, %
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	17,51	14,24	-3,27
Резервний капітал	0	0	-
Нерозподілений прибуток	-23,59	26,99	50,58
Усього за розділом І	-39,41	41,24	80,65
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	0	-
Поточні зобов’язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	33,75	16,47	-17,28
з бюджетом	0,84	0,52	-0,32
зі страхування	3,86	1,79	-2,07
з оплати праці	1,8	1,01	-0,79
за розрахунками з учасниками	0,02	0,02	0
Поточні забезпечення	0,3	0	0,02
Інші поточні зобов'язання	98,81	38,91	-59,9
Усього за розділом IV	139,41	58,75	-80,66
Баланс	100	100	0

Продовження додатку И

Таблиця И.3

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2021 році

Пасиви	Питома вага в структурі пасивів на початок року, %	Питома вага в структурі пасивів на кінець року, %	Зміни у питомій вазі, %
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	14,03	8,07	-5,96
Резервний капітал	0	1,21	1,21
Нерозподілений прибуток	26,6	36,43	9,83
Усього за розділом І	40,63	45,72	5,09
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	12,32	12,32
Поточна кредиторська заборгованість:			
за товари, роботи, послуги	16,23	11,99	0,73
за розрахунками з бюджетом	0,51	0,51	0
за розрахунками зі страхування	1,46	1,91	0,45
за розрахунками з оплати праці	1,77	1,22	-0,55
за одержаними авансами	1	8,81	7,81
за розрахунками з учасниками	0,02	0,02	0
Поточні забезпечення	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	38,34	17,49	-20,85
Усього за розділом ІІІ	59,36	0,54	-58,82
Баланс	100	100	0

Додаток К

Таблиця К.1

Аналіз фінансових результатів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2019 – 2020 роках

Статті	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
			тис. грн.	Темпи приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	161479	182374	20895	12,93
Собівартість реалізованої продукції	137484	128351	5251	95,87
Валовий прибуток	23995	54023	30028	125,14
Інші операційні доходи	18033	49922	31889	176,84
Адміністративні витрати	15918	16868	950	5,97
Витрати на збут	6865	6531	-334	-4,87
Інші операційні витрати	20817	46942	26125	125,49
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	33604	33604	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	1572	0	-1572	-
Інші доходи	6278	10375	4097	65,26
Фінансові витрати	5289	2955	-2334	-0,44
Інші витрати	22121	20626	-1495	-6,76
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	20398	20398	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	22704	0	-22704	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	19997	19997	-
Чистий фінансовий результат: збиток	22542	0	-22542	-

Таблиця К.2

Аналіз фінансових результатів ТОВ ЗНА «Лідер електрик» у 2020 – 2021 роках

Статті	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			тис. грн.	Темпи приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	182374	237400	55026	30,17
Собівартість реалізованої продукції	128351	171243	42892	33,42
Валовий прибуток	54023	66157	12134	22,46
Інші операційні доходи	49922	26683	-23239	-46,55
Адміністративні витрати	16868	25982	9114	54,03
Витрати на збут	6531	21081	14550	222,78
Інші операційні витрати	46942	32167	-14775	-31,48
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	33604	13610	-19994	-59,49
Інші доходи	10375	1518	-8857	-85,37
Фінансові витрати	2955	3363	408	13,8
Інші витрати	20626	7368	-13258	-64,28
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	20398	4427	-15971	-78,29
Чистий фінансовий результат: прибуток	19997	803	-19194	-95,98